



ADMINISTRANDO PESSOAS



REFLEXÕES DO COTIDIANO
DE UM EXECUTIVO DE
RECURSOS HUMANOS

Fernando Antônio da Silva

NEGÓCIO
EDITORA



A literatura em gestão de empresas, em especial recursos humanos, há tempo vinha demandando textos baseados em experiências recentes e de sucesso comprovado. Embora estas existam, raros são os profissionais que encontram tempo para relatar o trabalho no qual estão engajados.

Um dos grandes méritos de Fernando, além de se preocupar com o futuro dos jovens, é transmitir aos seus pares e a profissionais de diversas áreas um relato franco, profundo e extremamente relevante do que se passa na VCP.

Esta experiência deverá delinear um marco, um salto à frente, na gestão de empresas. Ela se traduz no que há de mais atual e moderno com vistas à acomodação dos interesses entre dirigentes, acionistas e força de trabalho.

A coragem do autor em relatar os pontos altos e as dificuldades permite avançar que a leitura deste livro é de importância capital para empresários e administradores que desejam participar da consolidação de uma economia brasileira, globalizada, pró-ativa, eficaz, participativa e profissional.

Fernando tem sido um verdadeiro missionário, comparecendo aos cursos desta Escola para trocar idéias, ensinar e ouvir sobre o seu trabalho.

A RAE sente-se orgulhosa de, juntamente com a Negócio Editora, publicar este relato, experiência capital para o desenvolvimento da moderna Gestão de Empresas no Brasil.

Roberto Venosa

Diretor da RAE

Fundação Getúlio Vargas

ADMINISTRANDO PESSOAS

Crônicas sobre o cotidiano de um
executivo de recursos humanos

Fernando Antônio da Silva

Negócio Editora

2000

Administrando Pessoas

NOSSA MISSÃO

Levar a vocês
informações e diferenciais competitivos,
questionamentos profissionais e pessoais,
tendências, novas formas de abordagem,
visando o desenvolvimento máximo
da nossa sociedade.

Estar sempre nos antecipando
em busca do capital maior:
a informação,
inserida no seu contexto global ou
nas peculiaridades da nossa cultura.

Garantir qualidade e seriedade,
na procura do equilíbrio de vida
e na valorização da criatividade.

BOA LEITURA!

Negócio Editora

ADMINISTRANDO PESSOAS

Crônicas sobre o cotidiano de um
executivo de recursos humanos

Fernando Antônio da Silva



Administrando Pessoas

Copyright© 1996 Fernando Antônio da Silva

Todos os direitos para a língua portuguesa reservados pela Negócio Editora Ltda.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida por qualquer meio possível (eletrônico, mecânico, digital, etc) sem a prévia autorização por escrito da Editora.

Capa: Adriana Conti

Projeto Gráfico: Z Graph

2000

Negócio Editora Ltda.

Rua Joaquim Floriano, 397 cj. 257

São Paulo - SP

CEP 04564-011

Fone/Fax: (011) 531-9980

e-mail: negocioe@br.homeshopping.com.br

Agradecimentos

À

Tereza Cristina, Fernando Júnior e
Fábio Augusto, âncoras do meu crescimento
e amadurecimento pessoal,
pelo constante incentivo
e
pela paciência com que enfrentaram a concorrência
do meu computador.

ÍNDICE

1. Prefácio
2. Introdução
3. A descoberta da vocação
4. Japão: primazia da qualidade
5. A nova face de Recursos Humanos
6. O gerente como facilitador
7. A dimensão política dos cargos gerenciais
8. E Ovídio tinha razão...
9. Uma experiência em comunicação social
10. De gerentes educadores de adultos a pais
11. Obsolescência gerencial
12. Liderança ou facilitação
13. Transformações: separar o joio do trigo
14. Remuneração: uma nova saída
15. Marketing interno
16. Novas negociações sindicais
17. A enxaqueca e o executivo
18. O outro lado da reengenharia
19. A solidão do executivo e o computador
20. Pai utilidade: um novo desafio
21. A casa exige um bom alicerce
22. Seleção de pessoal: crenças e dúvidas

23. Entrevistas com executivos: entre a busca sincera de competência e a prepotência dos inseguros
24. O que dizer a um filho vestibulando
25. Faze o bem, não olhes a quem
26. A adoção e suas repercussões
27. País da impunidade? Até quando?
28. Os excluídos das mudanças
29. Aspectos da democracia industrial
30. Ilusão, amor e sonhos
31. A dor do crescimento
32. O impacto da tecnologia da informação em nossas vidas
33. *Across the borderline*
34. Mitos da meia-idade
35. Teoria e prática: o “acomodograma”
36. As difíceis decisões em grupo
37. O desafio da coesão grupal
38. Empresa familiar ou multinacional: um dilema para o executivo
39. A integração Escola/Empresa
40. É preciso aprender a amar
41. O autor a duas vozes

PREFÁCIO

Este é um livro sobre emoções, sentimentos e valores que eu gostaria de convidar você leitor, a saborear. Garanto que a leitura de cada crônica contribuirá para mostrar-lhe um lado oculto das organizações e as vezes das próprias vidas das pessoas: As emoções a flor-da-pele, os sentimentos conflitantes e os valores a serem zelados e compartilhados.

Fernando Antônio escreveu um livro de crônicas do cotidiano que é ao mesmo tempo um manual de gestão e um livro de orientação de carreira para jovens administradores.

Sabem onde está o segredo? Na coragem de falar sobre as emoções. De vencer os postulados do racionalismo que na sua expressão gerencial, conhecida como mecanismo, mandava que as emoções ficassem na porta das empresas. Com se fosse possível pendurar na portaria o coração (e as vezes o cérebro). A competitividade global exigiu que o homem fosse

tratado por inteiro, como mão-de-obra que possui cérebro e principalmente coração.

Você, leitor vai ver que Fernando Antônio fala de coração para coração e trata de assuntos importantes para organizações, para as famílias e para os indivíduos, dando destaque as emoções, aos sentimentos e aos valores.

Meus alunos, tanto do Graduação como do MBA da EAESP da FGV, têm tido o privilégio de compartilhar idéias do Fernando Antônio durante meus cursos, como grande parceiro que ele se tornou, doando parte do seu tempo, com a aprovação da Votorantim Celulose e Papel, para educação dos meus jovens estudantes.

Agora este privilégio pode ser compartilhado por você, leitor. Aproveite, leia na ordem que você quiser, uma ou duas crônicas por dia, ou todas num fim-de-semana, e não deixe de ler as minhas preferidas: Ilusão, Amor e Sonhos, e Teoria e Prática do Acomodograma.

Luiz Carlos de Queirós Cabrera
Sócio da PMC AMROP International
Professor da EAESP DA FGV

INTRODUÇÃO

Sempre tive o hábito de rascunhar algumas notas sobre o meu cotidiano, sem maiores pretensões, até que um dia um amigo leu algumas daquelas notas e sugeriu que eu as transformasse em crônicas, pois, segundo ele, poderia ser útil compartilhar com outras pessoas. Logo de início não me agradou muito a sugestão, mas na medida que outras pessoas também liam e recomendavam que eu as escrevesse para que outros tivessem oportunidade de acesso às minhas idéias, comecei a pensar em pôr no papel, sob a forma de crônicas, acontecimentos ou mesmo posicionamento pessoal a respeito de vários temas.

Assim, nasceu este livro que procura abordar de maneira muito pessoal, fatos do dia a dia, entremeados por comentários sobre temas que julguei importantes abordar. Para mim, o exercício de escrever funciona como uma quase terapia, muitas vezes, uso-o para descarregar tensões, outras para expressar minha

posição sobre determinado assunto, em um silencioso embate intelectual.

Por outro lado, ter a oportunidade de compartilhar com outras pessoas, um pouco do que penso sobre alguns aspectos profissionais ou mesmo do mundo, parece-me fascinante e desafiador. De maneira que aqui estou, desnudo, para partilhar com os leitores um pouco da minha vivência.

Na trajetória cumprida para escrever este livro, tive inúmeros incentivadores e para não ser injusto com ninguém, prefiro agradecer a todos aqueles que me estimularam a vencer a timidez, própria dos iniciantes, e realizar esta tarefa.

Fernando Antônio da Silva

A DESCOBERTA DA VOCAÇÃO

Fazer administração de empresas em 1978, embora como segunda opção, foi um grande desafio, pois sempre me imaginei arquiteto. Talvez influenciado pelos grandes arquitetos de Brasília, sonhava eu com traços originais e belas edificações. Mas, depois dos dois primeiros e duros anos básicos, comecei a me encontrar com a administração, provavelmente estimulado pelo trabalho que começava a desenvolver na Cia. Souza Cruz, como trainee de manufatura, onde cumpri treze meses de estágio em todas as áreas da companhia, antes de assumir meu primeiro cargo de supervisão na produção.

Minha experiência na área de manufatura foi bem sucedida, pois, com três anos de empresa, já havia galgado o cargo de superintendente de turno, uma espécie de gerente de produção à época. Aos 25 anos de idade me sentia no caminho da realização profissional, mas, lá dentro de mim, algo me dizia que aquela satisfação tinha a ver com outras coisas que eu

vinha fazendo, muito mais do que com minha integração com a área de manufatura.

A proeza que eu havia conseguido de reverter resultados negativos em positivos, em um curto espaço de tempo, me levava a questionar o porquê. Eu queria uma resposta, mas como? Com certeza tinha eu muito “*drive*” e vontade de acertar, além de uma liderança aceita por todos os membros de minha seção, mais de 200 empregados, especialmente pelos mais antigos, não optantes que eu havia conquistado, pelo respeito com que os tratava. Mas, tinha consciência de que isso não era tudo, embora ainda não soubesse com precisão a resposta.

Lembro-me bem das noites mal dormidas e das horas de reflexão que investi, para descobrir se meu caminho profissional estava ligado à administração de pessoas e não com a administração da produção. Duro e gratificante ao mesmo tempo, foi perceber que, apesar de bem-sucedido em manufatura, o que de fato me atraía era gerir pessoas e conseguir resultados, através do trabalho organizado delas. E as máquinas? Tinha eu uma aptidão mecânica e só.

Muito mais difícil foi decidir por outro percurso e convencer minha família de que eu estava certo em minhas análises. Afinal, como poderia um jovem e promissor administrador de produção, morando em uma cidade do nordeste sem muitas alternativas de emprego,

optar por outra carreira ainda sem grande expressão? Um sonho? Ou o encontro com sua verdadeira vocação? Começava eu a entender que a busca constante de nossa verdade pode nos levar a encontrar a realização nas mais diferentes dimensões da vida.

Devo ressaltar a aguçada sensibilidade de perceber o futuro desta função empresarial que tinha Frederico de Melo Guimarães, meu entusiasmado professor de Recursos Humanos na faculdade um dos mentores do meu novo plano de carreira e, também, um daqueles que me ajudou a transformar meu sonho em realidade, mostrando-me as imensas oportunidades daquela nova carreira.

A partir da compreensão de que recursos humanos era minha vocação, pude expandir minha atuação e contribuir para as empresas nas quais trabalhei e, por conseguinte, para a sociedade. É muito importante trabalhar no que se gosta, pois isto possibilita uma evolução constante que termina causando um impacto positivo na realização profissional e pessoal.

Em fevereiro de 1973, quando tomei a decisão de optar por outra carreira, no domingo que se seguiu àquela atitude, um anúncio de quase um quarto de página, no mais famoso jornal de Pernambuco, procurava por um “Gerente de Recursos Humanos”. Apresentava-se aí minha grande e difícil oportunidade, pois, possuindo apenas conhecimentos acadêmicos sobre a área,

concorreria com profissionais já com experiência e assim, teria pela frente uma seleção muito difícil.

O que era uma aparente desvantagem, transformou-se em um fator diferenciador, pois não sendo um administrador de pessoal clássico, mas um entusiasta da gestão de Recursos Humanos, uma abordagem mais moderna, à época, isto me colocava em relativa vantagem com relação aos outros candidatos. Assim, após uma sessão de entrevistas, fui convidado a ocupar o cargo de “Gerente de Recursos Humanos”, em uma empresa com mais de 4.000 empregados.

Desta forma, começava minha nova trajetória profissional: em uma nova área e em uma empresa familiar, no início de seu processo de profissionalização. Dois grandes desafios.

Confesso que no início me senti um pouco perdido pois a empresa era grande e carecia de organização. Porém, após alguns poucos meses, a poeira já havia baixado e eu começava a enxergar oportunidades e a contribuir na minha missão de organizador. Com certeza, a pouca idade que tinha àquela época, ao mesmo tempo que me permitia não limitar a ousadia, por outro lado também me fazia sentir falta de experiência que o bom senso, às vezes, tentava suprir.

Com mais acertos que erros, fui me firmando como administrador da área de Recursos Humanos e

conseguindo realizar trabalhos interessantes, alguns até pretensiosos para aquele momento, como, por exemplo, melhorar o nível do pessoal operacional com a introdução do part-time que possibilitaria que estudantes trabalhassem parte de seu tempo conosco. Como somos diferentes dos Estados Unidos, o preconceito prejudicou o projeto, embora tenha tido, como subproduto, uma boa repercussão no mercado de trabalho de Recife.

Após um ano e meio, a Souza Cruz me convidou para voltar, já agora, na área de Recursos Humanos e dentro de um novo e interessante contexto de mudanças. Assim, tive a oportunidade de vivenciar um dos melhores momentos da área na companhia, repleta de desenvolvimento de novos projetos e de trabalhos de impacto nos resultados empresariais. Poderia até afirmar que a década de 80 foi a década de ouro de Recursos Humanos na Souza Cruz, marcada por grandes realizações e por uma imensa projeção da área, dentro e fora da companhia.

Hoje, afirmo que a ousadia de questionar o estabelecido, vinte anos atrás e lutar para realizar um sonho, valeu a pena. Reconhecido como um profissional bem sucedido, posso dizer que encontrar a verdadeira vocação, muitas vezes, exige coragem de desafiar os paradigmas existentes e a perseverança em acreditar no que muitos consideram impossível.

JAPÃO: PRIMAZIA DA QUALIDADE

Em viagem que fiz ao Japão, em outubro de 1988, participando de Missão Técnica para tomar contato com sistemas de administração baseados em estratégia de Qualidade, tive a oportunidade de observar o estilo japonês de administração, através de seminários e visitas a empresas, verificando, in loco, a operacionalização do tão falado modelo japonês.

Para compreender o funcionamento dos mecanismos da administração japonesa é preciso, antes de tudo, entender o sistema de valores e a cultura milenar daquela sociedade, o que nem sempre, é tão transparente. Por isso uma leitura acurada do que está por trás das estruturas sociais, dentro das empresas, nos faz encontrar o sentido das decisões e compreender o direcionamento do comportamento do trabalhador japonês.

Embora a juventude comece a questionar determinados valores, como por exemplo o emprego vitalício ou

mesmo a senioridade, é o esquema tradicional que prevalece e caracteriza a cultura japonesa.

Qualidade Total: convergência de objetivos

O conceito de Qualidade, implantado a partir da década de 50, sofreu um processo constante de aperfeiçoamento, desenvolvendo uma verdadeira mentalidade voltada para a Qualidade, na qual a Qualidade Total representa o atual estágio de evolução.

A Qualidade Total é, pois, uma filosofia que envolve toda a Organização, transcendendo sua atuação aos fornecedores e ao mercado e chegando, inclusive, à área governamental, em uma abordagem holística, ou seja, do todo.

Nessa visão, não existe área menos ou mais importante; todas elas são convergentes, em prol dos objetivos da Organização.

Praticada com o envolvimento pleno e a partir da administração superior, o TQC-*TOTAL QUALITY CONTROL* é assumido por todos e, junto com o conceito de *Market In*, produz um grau elevado de sinergia na administração, fazendo com que cada área funcione como fornecedor e cliente ao mesmo tempo,

diagnosticando e suprimindo necessidades, seja através de produtos, seja de serviços.

Fazer perfeito da primeira vez é quase uma obsessão, um compromisso que é assumido, desde o mais simples empregado ao executivo principal da Organização.

O pragmatismo é exercitado de maneira efetiva, em todos os níveis, buscando-se sempre dados e fatos para fundamentar decisões. Há uma verdadeira ojeriza pelo “achismo”.

O uso da estatística é generalizado e sua aplicação no chão de fábrica é uma constante. Aliás, acredito ser a educação do povo japonês um dos pilares de seu desenvolvimento, visto que facilita a absorção de novas tecnologias, sem necessariamente provocar desemprego, considerando o alto grau de flexibilidade e mobilidade que possui a mão de obra.

Quando se fala de processo decisório, a utilização do consenso é uma prática habitual. Neste aspecto, os críticos ocidentais colocam a lentidão como grande desvantagem deste sistema. Entretanto, se o processo decisório é reconhecidamente lento, a implementação é rápida, já que o grau de comprometimento é efetivamente elevado.

Todos sabemos o quanto é importante o comprometimento para o sucesso das decisões.

As empresas investem, de forma maciça, na educação do homem e no seu crescimento. Crescendo, ele aumenta sua contribuição à Organização. Obviamente, esta é uma visão a longo prazo porém, com retorno garantido. O desenvolvimento de habilidades também é prioritário, dando-se ênfase ao treinamento no próprio local de trabalho, utilizando-se o mais habilitado como treinador; geralmente, o mais velho.

Aqui, cabe uma observação importante: o aproveitamento pleno dos empregados seniores, na tarefa de transmitir aos mais jovens toda sua bagagem de conhecimento e experiências. É a valorização do conhecimento adquirido através dos anos e, neste caso, a obsolescência é minimizada por essa postura pró-ativa, inteligente e dignificante.

Neste quadro, a figura do empregado polivalente aparece como elemento-chave na flexibilidade de que hoje dispõe a indústria japonesa, facilitando a sucessão, a carreira e o próprio desenvolvimento da empresa.

Por outro lado, a preocupação com a comunicação interna é muito grande, apesar do trabalho participativo colaborar para isso. O esforço que se faz para tornar a comunicação efetiva é representativo porém, com maior preocupação para o conteúdo do que para a forma e sem sofisticações.

Quanto à possibilidade de se aplicar o modelo japonês à realidade brasileira, isto me parece possível, desde que sejam considerados os valores e a cultura de nosso país, com a aculturação das técnicas e ferramentas gerenciais e considerando uma intervenção evolutiva, a longo prazo.

Tratar-se-ia de um processo de mudança planejada envolvendo, simultaneamente, a dimensão do comportamento e a estrutural, em uma abordagem sócio-técnica que oferecesse consistência e elasticidade às transformações esperadas.

Reconhecemos barreiras à operacionalização de um projeto desta magnitude, como por exemplo: discurso diferente da prática, manutenção do estabelecido, modismo, visão introspectiva, superficialidade, etc. Contudo, as técnicas e estratégias de qualidade, praticadas no Japão, quando introduzidas aqui, deveriam ser precedidas de um trabalho de base, elevando-se a educação básica do operariado, com a finalidade de propiciar a introdução destas técnicas que, mesmo assim, necessitariam ser adaptadas à realidade empresarial brasileira. Em minha visão, o grande conflito seria o de compatibilizar a expectativa de curto prazo, dos dirigentes brasileiros, aos resultados de médio e longo prazo que um modelo de Qualidade Total costuma oferecer.

Por outro lado, o salto qualitativo que nos exige o mundo, em acelerada transformação, para que nos coloquemos lado a lado com as empresas competitivas do primeiro mundo, por certo também exigiria um “redesenho” organizacional radical que criasse as condições básicas, para um posterior processo de evolução contínua, como o TQC.

Em síntese, optar pela primazia da qualidade representa adotar um estilo de administração voltada para a excelência de resultados, com foco no mercado e a prática de uma visão “holística” , onde a participação e o comprometimento dos empregados são exercitados em toda sua plenitude.

A NOVA FACE DE RECURSOS HUMANOS

A forma de atuação da área de Recursos Humanos tem se transformado, passando de uma abordagem mais voltada para o uso de técnicas sempre mais sofisticadas, para um plano de ação mais ampla e próxima das áreas-cliente e dos negócios das empresas.

De repente começou-se a trabalhar mais “com” do que “para”. Isto traz grande mudança na forma de se obter resultados, a partir de um trabalho de convivência intensa com o dia-a-dia das demais áreas, o início do que hoje denominamos parceria.

Esta transformação não foi fácil, exigindo, além da mudança de postura, uma nova utilização de todo ferramental técnico disponível.

Foi preciso sair dos confortáveis gabinetes e ir a campo: conhecer o chão de fábrica, os processos fabris e, ao mesmo tempo, estar também junto da força de vendas,

entendendo melhor suas dificuldades e aprendendo mais sobre o cliente e suas reais necessidades.

Se difícil foi constatar esta nova realidade, mais complexo foi aplicar tantas técnicas existentes, na ocasião certa e com resultados mensuráveis. Afinal, sempre tivemos muita dificuldade em definir resultados quantitativos, optando, quase sempre, pelo resultado como consequência e não como meta.

Em paralelo, por mais estranho que pudesse parecer, os melhores homens de linha mostravam-se, cada vez mais, dispostos a conhecer as funções e as técnicas de Recursos Humanos. Depois de grande hesitação, finalmente se descobriu a importância de se transferir tecnologia básica, de administração de recursos humanos para os detentores de cargo de supervisão, eles próprios gerentes de seus recursos humanos, para que pudesse acontecer um salto qualitativo, na forma de atuação da área e em sua contribuição à Organização.

Essa transformação do especialista de recursos humanos que, de uma visão introspectiva, voltada excessivamente para dentro de sua própria área, comesse a ver e entender o todo, foi um parto muito doloroso e difícil: depois de agregar tanto conhecimento específico e ter uma forma de atuação marcante, como passar, na nova postura, a navegar em águas estranhas e turvas ? Foi um tremendo desafio.

Sabemos que a mudança é um processo complexo e que tende a gerar, até no mais seguro dos profissionais, sempre um pouco de insegurança, mas, mais do que nunca, é preciso mudar pois, os ventos da globalização da economia e da competitividade estão chegando e chegando para ficar, acreditem ou não os mais conservadores.

Esta nova feição que começou a se desenhar na área de Recursos Humanos, onde novas necessidades de conhecimento e de operacionalização de conceitos começaram a exigir o aparecimento de novos profissionais, mais ecléticos e abertos às transformações. Avançamos muito na ampliação dos conhecimentos técnicos e na sua aplicação. Descobrimos, finalmente, que vivemos de resultados e que não é tão difícil mensurá-los.

Nesse meio tempo, novas áreas de atuação começaram a aparecer; primeiro a qualidade que, oriunda do setor industrial, transpõe os limites de sua aplicação direta sobre o produto, para permear todas as atividades desenvolvidas pela empresa e, como consequência, fazer chegar ao cliente um produto dentro de suas reais necessidades, com uma prestação de serviços efetivamente diferenciada; depois a produtividade, agora não mais restrita à maquinaria, mas, também e sobretudo, aplicada ao fator humano, campo até então muito pouco explorado.

Trabalhos de redução de níveis hierárquicos e reengenharia organizacional são hoje desenvolvidos, na busca de estruturas mais leves, flexíveis e ágeis, com embasamento técnico e, cada vez mais, independentes dos aspectos puramente pessoais.

Lembram-se dos famosos “acomodogramas” ? Estão em processo de extinção, apesar da enorme resistência que ainda se apresenta. Afinal, corporativismo não é privilégio de estatais, mesmo considerando que, na realidade presente, é quase impossível não deixar os incompetentes expostos.

Sem dúvida, hoje produzimos mais e melhor, com menos pessoas e esta realidade não vai mais retroceder pois o empresariado sentiu na carne o peso da recessão, a ameaça da concorrência (interna e externa) e a globalização da economia.

Por outro lado, a tecnologia da informação passa hoje por uma verdadeira revolução. O *outsourcing* é uma realidade. Surgem as redes e os bancos de dados relacionais. Ganha-se velocidade e qualidade nos processos decisórios. E o novo profissional de recursos humanos mostra-se apto a assumir este novo desafio, com o olhar voltado para o futuro, mas consciente de que o amanhã depende, essencialmente, do que realizarmos hoje.

Finalmente, formando o novo escopo de recursos humanos, temos a área de relações empresariais que privilegia nossa comunicação com a comunidade de trabalho e abre proveitosos canais de comunicação com as comunidades onde estamos instalados, além de alimentar nosso sistema de planejamento com informações importantes.

É de se destacar que, ao absorver estas novas áreas que dão um novo contorno organizacional ao perfil de atuação de Recursos Humanos, o profissional desta área passou a contribuir, no direcionamento estratégico da empresa, pensando e agindo como um verdadeiro homem de negócio, com sensíveis impactos nos resultados finais da organização.

É esta a nova face de Recursos Humanos que agora se apresenta, exigindo comportamentos e padrões de desempenho diferenciados. Sabemos que muitos empresários ainda não definiram bem esse novo espaço de atuação; contudo, a partir das contribuições desse “novo” profissional, com certeza saberão lhe oferecer condições mais adequadas de trabalho. É apenas uma questão de tempo.

E OVÍDIO TINHA RAZÃO...

Quando comecei a trabalhar na indústria, como *trainee* de manufatura, no início da década de 70, tive a rara felicidade de conviver com um superintendente de fábrica, a quem nós, *trainees*, chamávamos carinhosamente de “o velho”.

Ovídio, era esse o seu nome, costumava nos surpreender com seus conselhos, de grande sabedoria, advinda de uma longa vivência prática e, sobretudo, permeada por uma visão humanística e pragmática.

Certo dia, estava eu completamente absorvido na análise de inúmeros dados da seção de produção, a qual eu deveria assumir dentro de uns quatro ou cinco meses, quando, de repente, entra na minúscula sala, de forma brusca e agressiva, o chefe da seção que praguejava contra tudo e contra todos, especialmente contra os *trainees* que, segundo ele , apesar da formação superior, “não sabiam nada e amolavam o tempo todo com perguntas tolas e inúteis”.

Na impetuosidade dos meus 24 anos, meu primeiro impulso foi revidar os insultos, pois “massa física” e “coragem” não me faltavam. Entretanto, por um instante, tocou-me o bom senso e deixei o rancoroso chefe a resmungar sozinho e apressadamente deixei a sala, na ocasião muito pequena para nós dois.

Coração a 120 batidas por minuto, fui “correndo” procurar o velho Ovídio para desabafar.

Lembro-me como se fosse hoje : irrompi sala adentro como um furacão e encontrei o velho, em sua escrivaninha, absolutamente tranqüilo.

Com o barulho que provoquei, Ovídio levantou a cabeça e, serenamente, perguntou-me: “que houve filhote?” Indignado com o ocorrido, passei a relatar o incidente, deixando transparecer todo meu sentimento de revolta.

“O Velho” ouviu-me com atenção: cada gesto, cada palavra, nada lhe escapou.

Quando acabei o relato, “o Velho” fitou-me por alguns, mas, longos segundos e perguntou-me: “filhote, quem é o mais esclarecido entre vocês dois ?” Aquela pergunta, em um primeiro momento, não fazia sentido. Afinal, pensava eu, estávamos diante de um caso típico de insubordinação. Assim, de bate-pronto, respondi com certo grau de irritação: “Velho, você ainda tem dúvidas

sobre quem é mais esclarecido? Esse homem mal tem o primário”, disse-lhe.

“Pois é, filhote”, colocou serena e calmamente o Ovídio, “não tenho dúvidas sobre sua formação, só que na vida a compreensão tem que partir do mais esclarecido. É você quem tem que procurar compreendê-lo e não o contrário, como você pensa”.

Aquelas palavras tocaram-me profundamente. Cabisbaixo e humilde, deixei sua sala em silêncio.

Passaram-se dias, meses e durante todo este período, com humildade e obstinação, eu me aproximei de Ovídio, conseguindo me transformar em seu amigo.

Essa amizade, construída com muita paciência e compreensão, valeu-me um excelente estágio naquela seção. Aquele Chefe que um dia eu quis punir, passou-me inúmeros “macetes” de como resolver determinados problemas, para os quais somente a experiência, o bom senso e a prática seriam capazes de indicar a melhor solução.

Com humildade, aprendi uma lição que jamais esquecerei e que tento passar para meus pares e subordinados, sempre que há oportunidade..

Com toda certeza, Ovídio tinha razão...

A DIMENSÃO POLÍTICA DOS CARGOS GERENCIAIS

Em nosso país, a expressão “fazer política” tem tido uma conotação pejorativa. Mormente porque a classe política confunde fazer política com politicagem termo usado com propriedade para definir o que a maioria dos políticos faz no Brasil ou seja, adota uma postura voltada para atender seus próprios interesses ou de grupo minoritários que representa, sem qualquer preocupação com a “coisa pública”.

Aliás, este conceito vem sendo questionado firmemente nos últimos anos, após os sucessivos escândalos que ocorreram no país.

Entretanto, fazemos política constantemente em nossas atividades profissionais, sem que essas ações possam parecer pequenas ou mesmo inadequadas.

Em verdade, a genuína prática desta atividade demonstra o quanto um executivo pode, ou não, estar preparado um executivo para o exercício de cargos de maiores responsabilidades, pois, transitar, pela dimensão política de seus cargos, significa possuir um grau de amadurecimento profissional elevado que o coloca em um nível de “senioridade” compatível com cargos de topo das organizações. Acontece que na realidade empresarial, trabalhar com a dimensão política significa possuir habilidades gerenciais que habilitam o gerente a navegar por situações muitas vezes críticas, com desenvoltura e sem perder de vista os objetivos maiores da Organização.

Requer-se, dos executivos seniores, habilidades políticas capazes de fazê-los lidar com as mais diversas formas de pressão e com o poderoso jogo do poder, tão presente nas empresas, muito embora seja quase um tabu falar-se dele.

Trabalhar com processos de mudança, por exemplo, exige manejar, com habilidade política estratégica, o jogo de poder praticado nas organizações, para não colidir com ele e dele conseguir o apoio para as transformações esperadas.

Penso que o papel de facilitador de grupos de trabalho é o daquele que usa o poder em prol das metas organizacionais e melhor se encaixa no perfil do empreendedor moderno que não se deixa embriagar

pelo fascínio do poder, mas dele se utiliza para transformar, construir.

Não se procede a qualquer tipo de mudança se não se tem poder. Ele é fundamental para que se realize o que se espera. Seu exercício, entretanto, precisa ser entendido com a temporalidade que permeia nossa existência. Se efêmero, portanto, que seja eficaz enquanto dure.

Quantas vezes um recuo estratégico vale mais que um avanço desordenado? Inúmeras vezes, diria eu, com minha experiência de mais de dezoito anos lidando com mudanças.

A vida vai nos ensinando a olhar o futuro a cada instante, especialmente em um mundo em constante transformação onde a capacidade de entender e facilitar tais mudanças exige muita habilidade política e pode ser, sem dúvida, um diferencial competitivo.

O GERENTE COMO FACILITADOR

Para nós que trabalhamos em empresas, a importância de se ter resultados, obtidos através da implantação de novos sistemas, se reveste de especial cuidado, sobretudo quando vemos o estrago que certos modismos causaram e suas repercussões.

Tendo participado de programa do ILACE - Instituto Latino-americano de Criatividade e Estratégia, no início da década de 80, senti na própria pele o impacto da mudança, quando me propus a assumir o papel de facilitador de grupos, tentando abandonar a abordagem clássica de condução de equipes.

Confesso que não apenas a prática de adiar o julgamento no processo decisório (adiar o pensamento judicioso) me parecia difícil mas, também, atuar nos bastidores, longe dos refletores, era um desafio brutal.

Bem, o tempo passa, o processo de amadurecimento vem e confirma a atualidade dos conceitos de facilitação

que coloca o líder para desempenhar um papel mais educativo e menos impositivo.

Nos últimos anos, a partir de 1990, vivenciamos a experiência de ver aplicados os conceitos de facilitação, em um grupo de gerentes da diretoria administrativa do Grupo Papel Simão, hoje integrante da VCP - Votorantim Celulose e Papel, terceiro grupo papelheiro no Brasil.

As mudanças que ocorreram no mundo e, em especial, em nosso país, a recessão e a internacionalização da economia, eram e ainda são sentidas, provocando impactos significativos nas estruturas organizacionais das empresas e na sua forma de atuação.

A descoberta da verdadeira importância do Cliente interno, em outras palavras a própria descoberta do mercado, vem alterando posturas gerenciais, algumas ainda não tão convincentes por não passarem ainda de discurso.

Dentro deste contexto, a aplicação de conceitos de reengenharia, a valorização de estruturas leves e ágeis, além da redução de níveis hierárquicos, tem sido motivo de muitas discussões, na maioria das vezes focada mais na forma de operacionalização, do que no conteúdo.

Temos verificado uma realidade quase constante, a de que após uma cirurgia dramática nas estruturas, não se

pensa de maneira efetiva em quem ficou, nem na quebra da confiança provocada.

Sabemos, com certeza, que as aplicações desses conceitos nem sempre geraram todos os resultados esperados, contudo, não há como se negar que atenderam necessidades de ação, no sentido de reagir às novas imposições do mercado, visto que nós, brasileiros, possuímos a reação como traço típico de nossa cultura.

Mesmo que reconheçamos que o imediatismo do dirigente brasileiro possa provocar, como de fato provocou, algumas distorções, as mudanças vieram para ficar.

As empresas jamais serão as mesmas

Dentro desta nova realidade, nós da diretoria administrativa, decidimos optar por contribuir no processo de mudança, com uma nova abordagem que acreditávamos e acreditamos mais eficaz e com grande efeito multiplicador: a facilitação.

Optamos por uma estrutura leve e flexível que sem desprezar a competência técnica, agregasse novos valores ao papel gerencial, de modo a provocar uma profunda mudança na sua forma de atuação.

Decidimos, primeiramente, investir no desenvolvimento de nosso próprio pessoal, como maneira de viabilizar nosso projeto.

Várias pessoas participaram de programas do ILACE que introduzem os conceitos de Ruth Noller e Sidney Parnes, como o do adiamento do pensamento judicioso e o uso mais efetivo da criatividade no processo decisório, tais como o RCD (Resolução Criativa de Desafios) e o RCD - Avançado; isto para unificarmos linguagem e aprendermos a lidar verdadeiramente com esta metodologia, método de processo decisório que se utiliza da criatividade, como seu elemento mais forte.

Atividades, como a formação de consultores internos, marketing de serviços aplicado a recursos humanos e Kaizen, foram desenvolvidas, vinculadas ao compromisso da prática.

Não foi e continua não sendo fácil.

Queríamos gerentes capazes de diagnosticar problemas, sobretudo aqueles em potencial, não nos importando a sua área de competência, até porque este mapeamento exige conhecimentos que podem ser adquiridos por todos.

Queríamos, também, gerentes que trabalhassem com e não para as áreas-cliente. Neste caso, talvez o termo “parceria” defina melhor esta nova forma de trabalhar em conjunto.

Como maneira de marcar a nova postura e, após uma análise mais aprofundada da estratégia de introdução deste novo modelo, optamos por encontrar uma denominação mais adequada para os chamados cargos de gerência: consultores.

Além de proceder a uma nova organização na estrutura da área, com apenas dois níveis de supervisão - diretor e consultor - e um nível de execução - os analistas - profissionais de nível superior e com formação multidisciplinar.

Começamos a falar de resultados, é bem verdade que ainda iniciais, porém, alguns já bastante representativos.

Analisando a produtividade da área administrativa, por exemplo, constatamos um incremento significativo pois, no início do projeto, tínhamos 0,77 empregados de nossa área, para cada grupo de 100 empregados da empresa e hoje, mesmo com todos os novos trabalhos que temos desenvolvido e com maior valor agregado, temos apenas 0,21.

Com a mudança de atuação da área administrativa, podemos aferir alguns pontos importantes, tais como, a adoção de uma postura mais “pró-ativa”, uma visão mais centrada no cliente e em suas necessidades, resultados como meta e não como consequência, parceiros e não concorrentes das demais áreas e, sem dúvida, maior credibilidade em toda organização.

Dentro deste contexto, o papel de facilitador se encaixou perfeitamente. Necessário, além de criar condições de ampliação de novos conhecimentos técnicos da equipe, foi quebrar a resistência natural de transitar por outras áreas que embora afins, provocavam um certo constrangimento.

Em verdade, por melhor que possam ser planejadas, as mudanças ocorrem no dia-a-dia e, aí, os papéis de facilitador e do coordenador do projeto tornam-se fundamentais, na medida que precisam estar atentos para dar e receber *feed-back*, redirecionando ações, onde e quando necessário. Neste sentido, é preciso considerar a importância do trabalho, intra e inter grupos, assegurando a prevalência da nova cultura, em um trabalho diuturno, sem tréguas.

Não raras vezes, somos tentados à manutenção do *status quo*, porque não exige exposição ou esforço suplementar, pois fomos educados para aceitar resultados medianos, ao invés de buscarmos, sempre, a excelência de resultados ou seja, os melhores resultados possíveis.

É preciso, pois, estarmos atentos para não sermos seduzidos pela acomodação e posturas conservadoras de outras áreas que, em tese, entendem serem necessárias grandes transformações, mas, nas áreas dos outros pois, na deles, tudo já está perfeito.

Também do ponto de vista prático, optar por uma postura de facilitação exige investimentos significativos de recursos e de tempo gerencial muito embora a relação custo/benefício seja altamente favorável. De fato, além das atividades formais de treinamento, o coordenador precisa estar seguro da prática desta nova postura, não apenas com relação aos seus colaboradores diretos e indiretos, mas, e sobretudo, com relação a si próprio, para não transformar a decisão de mudar em mero desejo, sem a motivação política necessária às transformações.

O exemplo do coordenador é pois fundamental, já que dele emanam orientações e as correções de rumo, além de ser considerado referencial de conduta para todos os níveis hierárquicos envolvidos.

A facilitação é parte integrante deste novo gerente, advindo da revolução pós-industrial, mais sensível às transformações estruturais e ao trato com um também novo tipo de subordinado: aquele que exerce a subordinação ativa. Politicamente consciente de seus direitos e obrigações e comprometido com os resultados da organização, o novo subordinado exige envolvimento nas decisões que lhe dizem respeito, buscando não apenas a remuneração mas, também, a realização pessoal e profissional.

Lidar com este novo tipo de subordinado exige muita competência no relacionamento interpessoal e forte

conteúdo técnico, além de uma postura adequada a esse novo tempo.

Muito mais que transmitir conhecimentos e experiência, o facilitador aproveita o imenso potencial do grupo, para descobrir novas e criativas soluções, para antigos problemas.

Despido do preconceito de julgar idéias e sugestões que fogem do habitual, o facilitador utiliza-se do adiamento do pensamento judicioso, para navegar pelo conteúdo das sugestões, buscando encontrar, com o grupo, soluções até então inusitadas.

Que não se pense que a dimensão tempo não é considerada no processo. No momento certo, sem açodamento, chega-se à solução tão esperada.

É bom não esquecer como é gratificante que nos dá, ver jovens profissionais de todas as idades chegarem a sugestões inovadoras, a despertarem para uma nova e atrativa maneira de alcançar resultados, a partir de seu próprio potencial.

Afinal, para novos tempos, novos resultados e posturas muito mais qualitativos.

Mas, a era do líder não acabou: mudou, isso sim, a qualidade na natureza de lidar com seus colaboradores e com eles atingir novos patamares de resultados.

Caem os antigos paradigmas e surgem novos referenciais de conduta gerencial; temos um novo tempo, tempo de facilitação e parceria.

UMA EXPERIÊNCIA EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

Apesar de não ser de fato um especialista em comunicação empresarial, vivenciei ao longo de minha carreira profissional, uma experiência interessante e com resultados que, acredito, possa ser interessante compartilhar com profissionais de diversas especialidades.

Existem alguns pontos que enumero a seguir e que considero fundamentais, para iniciarmos nossa conversa:

1. A cúpula deve estar completamente engajada com o programa;
2. A comunicação interna deve ser feita, sempre que possível, pela estrutura organizacional da empresa;
3. Existe um ferramental que hoje se denomina “endomarketing”, que pode e deve ser utilizado para facilitar a implementação de qualquer programa;

4. Comunicação externa é feita para se obter elementos para o sistema de planejamento da empresa e abrir portas importantes, antes que se tenha qualquer tipo de problema;
5. A transparência e a congruência são elementos essenciais para a sobrevivência de qualquer programa de comunicação empresarial porque somente assim se constrói credibilidade;
6. Resultado é palavra-chave, em qualquer programa que se queira estabelecer.

Isto posto, vamos ao relato de nossa experiência.

Desde o início de minha carreira, na área de manufatura da Cia. Souza Cruz, aprendi a importância de se fazer comunicação interna, sempre que possível, através da estrutura da empresa.

Passados alguns anos, continuo acreditando que uma estrutura bem “azeitada” é um caminho natural e eficaz para que as comunicações internas fluam em todos os sentidos.

Mas, o desejo político de se ter um bom programa de comunicação deve partir do topo da organização, sem o qual fica impossível a perenidade do programa, trazendo a certeza de que nosso investimento vai se transformar em despesa, em muito pouco tempo.

Falar a mesma linguagem para os mesmos assuntos é ponto crítico para os dirigentes, pois não se pode esquecer que cada palavra e cada gesto está sendo observado pelos subordinados, à espera de um pequeno sinal para afirmarem ser este mais um programa a que se dá início e que se esvai com o tempo. Acredito que cada um de nós já passou por este tipo de experiência.

É sempre bom não esquecermos em que país estamos. Aqui, o empregado já entra na empresa com uma visão extremamente negativa, por tudo que sente e vê fora da organização. E isto é uma realidade; basta assistir ao Jornal Nacional ou ler qualquer matutino. Isto, sem se falar nos problemas socio-econômicos de cada grupo familiar.

Se motivar foi sempre difícil nos tempos idos, podemos imaginar agora!

Hoje discute-se muito o tipo de organização que devemos ter. Nos últimos meses deste ano de 1994, grandes especialistas estiveram em São Paulo apresentando suas idéias e mas todos concordamos que as mudanças ocorridas no mundo dos negócios já não prescindem de estruturas leves e ágeis.

Se no passado, com estruturas enormes, a comunicação deveria ser feita através delas, hoje as coisas deveriam se tornar aparentemente mais simples e, portanto mais

eficazes, com a adoção de estruturas enxutas. Ledo engano.

Preocupados mais com o fim do que com o processo, os executivos tendem a criar estruturas paralelas, para tentar assegurar comunicações mais efetivas.

Sou visceralmente contrário à formação de grupos paralelos que buscam suprir deficiências da estrutura principal.

Se a estrutura organizacional não está adequada, que se mude a organização! Mas, por favor, que não se criem muletas.

A organização não vive sem resultados e um bom programa de comunicação também não pode prescindir deles, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Mas, sempre mensuráveis, como requer a maioria das ações empresariais.

Por outro lado, em meu entendimento, um bom programa de comunicação não precisa de uma estrutura pesada para ser operacionalizado. Nós da VCP - Votorantim-Celulose e Papel, somos um exemplo desta afirmação: para um efetivo de mais de 5.000 colaboradores, temos apenas um Consultor de Comunicação. Só e tão somente. Funciona? É o que vamos ver a seguir.

Em março de 1990, saí da Souza Cruz para uma experiência interessante no ramo de papel e celulose que, como todos devem saber, é um segmento da indústria conservador e com muita resistência em se expor perante o público externo.

A realidade que se apresentava nos fez desenvolver um conjunto de medidas na área de comunicação, em perfeita sintonia com outras no âmbito empresarial.

A Organização é um organismo vivo, com setores interligados e interdependentes. Ações isoladas tendem a ser ineficazes e a se perder no tempo. Entretanto, há prioridades que precisam ser cumpridas, porém, sem se perder de vista o todo(visão “holística

Em nossas unidades fabris, havia um grande descompasso entre a administração e a base, o operariado, considerando ainda que tínhamos, e ainda temos, os sindicatos dominados pela CUT.

Nossa data-base salarial sendo em outubro, precisávamos desenvolver algumas ações que minimizassem a possibilidade de ações paredistas. O tempo era curto, portanto, precisávamos ser ágeis e efetivos.

Iniciamos, preparando a supervisão de primeira linha, com noções básicas de legislação sindical e trabalhista, introduzindo novos conceitos de liderança, numa tentativa de aproximação com os colaboradores, termo

utilizado pela VCP em substituição a palavra empregado.

Em paralelo, criamos uma linha direta de comunicação com todos os colaboradores, através de uma idéia simples, porém bastante efetiva: um ramal telefônico fácil de gravar, 123, ligado a uma secretária eletrônica, onde todos poderiam colocar suas reclamações, sugerir melhorias, elogiar, etc.. A esse programa demos o nome de LIGUE E DIGA.

Seu lançamento se procedeu através de *teasers* e foi uma surpresa para todos, exceção para a diretoria e gerência, com antecedência preparadas.

Simple e efetivo pois respondemos a qualquer pergunta, fixando a resposta no quadro mural, num tempo máximo de 7 dias.

O programa é ainda hoje um verdadeiro termômetro do clima organizacional, pois, depois de mais de três anos de seu lançamento, continua a nos fornecer elementos importantes de como anda a relação entre a empresa e seus colaboradores, alimentando-nos, a cada mês, de dados importantes para nosso processo decisório e de gestão.

Do ponto de vista prático, este programa trabalha com coisas simples do dia a dia que muitas vezes passam despercebidas da supervisão mas que têm uma

importância muito grande para os colaboradores mais simples.

Simultaneamente, trabalhávamos um outro programa que despertasse a participação de todos os empregados, especialmente nas decisões que lhes afetavam e portanto, mais próximas deles.

Acreditamos ter o Ser Humano, engajado na realidade empresarial, tem uma tendência natural para intelectualizar o processo decisório, quando, na maioria das vezes, a solução está em assumirmos decisões simples.

Queríamos resgatar a simplicidade e, ao mesmo tempo, estimular o trabalho em equipe e plantar, definitivamente, o conceito de excelência.

Foi quando nasceu o SIMEX, síntese de simplificação e excelência impregnado com a filosofia KAIZEN (melhorias contínuas), introduzindo, pela primeira vez em nosso Grupo, a figura do cliente interno.

Os resultados deste programa foram significativos e transcenderam os muros de nossa organização, fazendo-o ser escolhido como o melhor programa de comunicação interna, em nível nacional, pela ABERJE, em 1991.

Enquanto melhorávamos o padrão de nosso jornal interno, dando-lhe um enfoque mais educativo,

passando a nos dirigir também à família do colaborador, com matérias de interesse familiar, começamos a remetê-lo à residência do empregado, com o objetivo de fazer a família se interessar pela empresa, na qual um de seus membro trabalhava.

Foi muito bem aceita esta iniciativa, por um custo pouco significativo.

Lembram-se dos nossos antigos amigos da CUT? Pois eles continuavam a panfletar nossas fábricas, mostrando um lado da medalha, a sua verdade. E nós?

Continuaríamos sempre na defensiva? Não! Decidimos criar um “panfleto”, em linguagem simples que rodamos em xerox, quinzenalmente ou quando há necessidade de uma edição extra, e que distribuímos também na porta das fábricas.

É “VCP JÁ” ou “VOTOCEL JÁ”, dependendo da unidade de negócio, confeccionado de maneira quase artesanal, para guardar a mais fiel semelhança com um panfleto sindical.

Posso lhes dizer que esse panfleto, pela sua coerência, rapidez de resposta e efetividade da comunicação, é um incômodo para a CUT.

Uma outra experiência e esta numa área mais sofisticada, é o nosso programa de educação ambiental.

Em junho de 1990, tivemos uma manifestação ecológica, no portão da nossa fábrica de Jacareí, uma de nossas unidades que produz celulose e papel. Ecológica porque as várias tendências políticas que disputavam as eleições municipais desfilavam em frente à nossa fábrica, a partir de um incidente operacional ocorrido. Estava sendo implantada uma nova caldeira, para redução de odores. Houve um atraso na entrega do equipamento e, para complicar, aconteceu uma inversão térmica que gerou liberação dos gases de forma integral e isto intensificou o odor de enxofre liberado no processo.

A empresa decidiu enfrentar o problema, com base nos princípios dos quais já falamos aqui: transparência e profissionalismo; para isso, chegamos a contratar uma consultoria especializada em educação ambiental que nos deu o suporte técnico adequado.

Tomamos as seguintes iniciativas:

- 1) Abrimos diálogo imediato com as lideranças da comunidade, através de uma reunião franca, realizada em um lugar neutro;
- 2) Procedemos a uma Auditoria de Opinião, para conhecer melhor a extensão, a profundidade, e as características do problema, da imagem da empresa e de seus pontos fortes e fracos;

- 3) Aproveitamos e lançamos dois projetos que já estavam em andamento: uma campanha institucional, através de um vídeo que resgatava um pouco da cultura do povo do Vale do Paraíba e um livro de cultura histórica sobre a cidade de Jacareí;
- 4) Criamos também a CIMA-Comissão Interna de Meio Ambiente, um grupo de trabalho com características multidisciplinares e críticas, formada por colaboradores de diferentes níveis;
- 5) Elaboramos um plano de ação que denominamos de PCMA - Programa de Comunicação e Meio Ambiente, a partir dos resultados da Auditoria de Opinião.

O PCMA partia da seguinte base estratégica: de cima para baixo e de dentro para fora. Sua implantação, iniciada em março de 1991, seguiu o seguinte roteiro:

- a) cursos especializados para diretores, gerentes, supervisores e, a partir do oitavo curso, já atingíamos o chão de fábrica (hoje continuamos e estendemos as demais fábricas);
- b) a realização da 1ª Semana de Meio Ambiente, na unidade de Jacareí, uma espécie de projeto-piloto de debates internos com especialistas externos,

com o objetivo de criar uma mentalidade adequada em relação ao Meio Ambiente;

- c) programa “Um dia com a Simão”, um *open-house* com enfoque ambiental, para os filhos de nossos colaboradores. Posteriormente, estendemos este Programa para as escolas de primeiro grau da comunidade e ampliamos o mesmo, com a criação da “trilha ecológica”, em nossa área florestal;
- d) abordagem do tema ecologia em nossas publicações internas;
- e) jogo de educação ambiental, chamado “Uma Aventura no Vale do Paraíba”, para filhos de nossos colaboradores e estudantes do 1º e 2º graus das comunidades do Vale do Paraíba (de Guararema até Resende);
- f) duas cartilhas de educação ambiental, encartadas no jornal interno, com o “ABC da Ecologia”.

Estas foram as ações de nosso PCMA, em 1991. Em 1992, duas novas novidades foram acrescentadas: ampliação, a partir da experiência de 1991 e com a realização da ECO-92, participando da ECOTECH, com um *stand* onde mostramos nossas ações na área de meio ambiente e instalação de nossa Oficina de

Papel Artesanal que teve uma grande afluência de público.

Outras ações, baseadas no PCMA, se sucederam em 1992, dentre as quais gostaríamos de destacar duas: a criação do folheto ecológico que mostra nosso pensamento, experiência e investimentos na área ambiental e a criação de outro jogo para estudantes, desta vez mais completo, e o primeiro a nível nacional, sobre a Mata Atlântica.

Aliás, estes dois jogos receberam o “Selo Verde” da Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, pela sua qualificação didática.

Por outro lado, a partir de um determinado instante, sentimos a necessidade de consolidar, em documento todos os princípios que norteavam as ações do Grupo e, após um trabalho de pesquisa, surgia a nossa “Carta de Princípios”, distribuída e discutida com todos os detentores de cargo de supervisão, aproximadamente 600 colaboradores.

Começava aí uma nova etapa de criação de um alicerce firme que suportasse moral e eticamente nossas ações empresariais, que pretendemos estender para nossos principais clientes e fornecedores.

O trabalho teve continuidade a partir de 1993, agora como VCP - VOTORANTIM-CELULOSE E PAPEL que reconhecendo a qualidade das iniciativas de

comunicação empresarial, nos leva a ampliar para todo o Grupo esta filosofia de trabalho que vem merecendo o reconhecimento da opinião pública e de entidades como a ABERJE.

É destas realizações bem sucedidas que vem o estímulo para continuarmos este trabalho de comunicação empresarial, sempre com simplicidade, mas com os olhos voltados para resultados e sem medo de ousar. Em minha experiência, a simplicidade tende a se traduzir em efetividade e a ousadia, em criatividade e inovação.

DE GERENTES EDUCADORES DE ADULTOS A PAIS

Se traçarmos um paralelo entre nossa atuação como gerentes, cujo principal papel é de educador de adultos e o papel que exercemos como pais, logo, também educadores, vamos encontrar uma grande diferença de atuação em benefício do gerente, enquanto educador.

É relativamente fácil identificar o porquê desta distinção. Nas organizações que acreditam de fato nesse tipo de abordagem, apesar de poucas, somos preparados para exercer o papel de educador, enquanto que em nossas vidas, aplicamos técnicas e conceitos, a partir da nossa própria vivência, sem qualquer metodologia.

É no dia a dia, no convívio direto com nossos filhos, que aprendemos a aprender a difícil tarefa de educá-los.

Sabemos o quanto aprendemos com nossos filhos e com nossa própria experiência, neste rico processo de troca, especialmente quando nos dispomos a olhar para dentro de nós mesmos e, então descobrimos, muitas

vezes, o jeito e a hora certa de uma abordagem mais séria.

O receio quase natural de encarmos a afetividade como parte do processo, nos faz, não raro, adotar um caminho pautado mais na lógica, como forma de resolver conflitos familiares que sempre passam por soluções com componentes emocionais mais fortes.

É preciso escutar o coração quando lidamos com nossos filhos. Nosso interior é rico e tem muito a contribuir nesse processo, onde o amor é um ingrediente a mais e o grande diferencial.

É verdade que não fomos preparados para educar nossos filhos de maneira não estruturada, especialmente em um mundo que se transforma a cada instante, exigindo de nós o que não fomos preparados para oferecer.

Repetir o passado não cabe, a não ser na transmissão de valores básicos, como honestidade, dignidade e honradez, pois, o mundo mudou de tal maneira, que as soluções que nos foram impostas já não fazem mais sentido.

E qual a saída? Qual o caminho mágico que nos faria superar tantas barreiras e construir um novo tipo de relacionamento? Em meu entendimento, somente o diálogo franco e transparente, permeado com muito

amor e o exercício efetivo de nossa capacidade de ouvir poderão nos apontar uma saída.

Assim como nas organizações, em nossas vidas vale dizer que para problemas humanos, soluções humanas.

Olhar para dentro de nós é também um exercício extremamente válido e pouco utilizado. O coração tem muito a nos dizer e não precisamos ter vergonha disto. Afinal, no amor encontramos muitas respostas que a simples lógica não concebe.

A despeito do que ocorre nas organizações, onde somos desenvolvidos para agir como educadores de adultos, na vida familiar temos um quase bloqueio em usar todo o ferramental que aprendemos a manusear nas empresas. Seria certo afirmar que, quando lidamos com a afetividade, temos mais dificuldade para solucionar adequadamente problemas? Com certeza sim. O fato de tratarmos com a emoção e por não estarmos acostumados a ela, nos faz sentir mais insegurança que na realidade de trabalho, onde mesmo que a emoção exista, e existe, fomos, muitas vezes, “treinados” a mascarar-la, especialmente, pela antiga escola de gestão.

Evidentemente que, com a evolução das relações capital/trabalho, novos padrões de comportamento gerencial vêm sendo incorporados pelos detentores de cargo de supervisão, facilitando o desempenho da função de educador por parte dos gerentes.

Mesmo assim, gerentes educadores de adultos, treinados nas organizações para desenvolver habilidades para melhor aproveitar o potencial dos seus colaboradores, sofrem quando têm que assumir o papel de pai, educadores de seus próprios filhos, provavelmente porque se inibem em aplicar muitos dos conhecimentos adquiridos na realidade empresarial.

Assim, conhecendo como lidar de forma educativa com nossos colaboradores, precisamos nos esforçar para assumirmos a mesma postura em relação aos nossos filhos. Com toda certeza, assim procedendo muito evoluiremos no exercício de nosso papel de pai. Vale tentar.

OBSOLESCÊNCIA GERENCIAL

Não sabemos em que momento que vai acontecer, mas é, simplesmente uma questão de tempo. Podemos até postergá-la, investindo em auto-desenvolvimento e aproveitando, ao máximo, as oportunidades que a empresa nos oferece. Mas sutil e silenciosa a obsolescência gerencial vem!

Com as transformações aceleradas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e a internacionalização da economia, as exigências para os profissionais que atuam em empresas privadas têm aumentado de maneira assustadora.

No passado, como as mudanças ocorriam de forma lenta, as organizações supriam a tempo as necessidades impostas pelas transformações do mercado. Não havia, salvo exceções, grandes preocupações dos executivos em investir em si mesmos. O hábito da leitura, tão pouco enraizado entre nós e em nosso país, comprova esta afirmativa.

Neste momento, setembro de 1993, a recessão bate firme nas organizações e nos indivíduos, fazendo-os repensar uma série de coisas importantes, antes intocáveis, provocando uma verdadeira mudança de paradigmas.

Não raro, encontramos-nos em reuniões informais com colegas estarrecidos com as transformações ocorridas. As mudanças, nos parece, os apanharam no “contrapé”. Estão perplexos. E estou falando dos que estão empregados, porque aqueles sem emprego, e não são poucos, mostram-se tremendamente pessimistas, pois, nos processos de seleção de que têm participado, conseguem perceber que as organizações estão buscando um novo perfil de profissional, muito diferente daquele com o qual estávamos todos acostumados a lidar.

Em várias oportunidades, tenho recebido telefonemas de consultores, preocupados com o despreparo de muitos que estão no mercado, reclamando dos profissionais que ainda não se deram conta das novas expectativas dos clientes. Além disso, dizem eles que os mais qualificados estão empregados e estão resistindo a convites de empresas consideradas boas empregadoras.

Se de um lado nos defrontamos com o despreparo de muitos, por outro lado lidamos com o receio de mudança de uns poucos. Difícil dilema.

Há, segundo o que acredito, uma espécie de vácuo entre os profissionais de minha geração, na faixa dos 45 anos e a que vem a seguir. A explicação que encontro para tal situação, é o fato de que muito poucas empresas investiram em treinamento e desenvolvimento, após a recessão de 81/83. Este fato, somado à crença de que poucos acreditam serem os construtores de suas carreiras, temos uma triste e dura realidade.

Aqueles que têm a oportunidade de escrever suas próprias histórias, e é assim que acredito que deva ser, conseguiram vislumbrar mudanças e se prepararam para elas. Conseguiram enxergar um pouco além do usual. Procuraram saber o que estava acontecendo no mundo, buscaram e garimpavam informações. Tiveram a capacidade e a lucidez de interpretar esses dados e adequá-los à realidade brasileira.

Mas não foram muitos, infelizmente.

A síndrome da acomodação costuma atacar sem piedade e poucos são poupados.

Por outro lado, em alguns seminários em que abordamos as necessidades de termos um plano de vida, somos, na maioria das vezes, surpreendidos pela perplexidade que provoca o tema. Pois não fomos educados para pensar o futuro para nós. E se não pensamos em nossos próprios objetivos, de caráter mais pessoal, fica difícil traçá-los em termos

profissionais, visto a íntima ligação existente entre estes dois campos.

Os profissionais que trabalham em *outplacement* conhecem bem essa realidade, pois são obrigados a trabalhar esse tema com muita frequência.

Acredito que nós que trabalhamos em organizações que possuem preocupações com o Homem, existe um grande desafio: de despertar em nossos colaboradores a consciência para a importância do auto-desenvolvimento e para as responsabilidades que cada um possui, no sentido de assumir a construção de sua própria carreira.

É um brutal desafio para nós, profissionais de Recursos Humanos, que também somos candidatos à obsolescência e para todos aqueles que exercem cargos de supervisão, possuindo, portanto, responsabilidades educacionais para com outros colaboradores.

Como não basta apontar problemas sem oferecer alternativas de solução, creio que devemos aproveitar todas as oportunidades para desmistificar a obsolescência, mostrando caminhos de crescimento pessoal e profissional, muitos dos quais pouco usuais(autoconhecimento, trabalhar o *feedback*) e que por isso requerem ousadia. Não importa, vale o risco.

Mas temos que usar toda nossa capacidade de influência, no sentido de que as atividades de

treinamento e desenvolvimento contemplem, em seus conteúdos programáticos, matérias voltadas mais para o crescimento do indivíduo em si e não apenas e tão somente para a organização. Sabemos que quando o colaborador cresce como ser humano, ele produz mais e melhor.

A guerra contra a obsolescência é dura, mas não impossível. Basta arrojo e determinação.

LIDERANÇA OU FACILITAÇÃO ?

O conteúdo da liderança tem se transformado através dos tempos, passando do uso excessivo da autoridade, para um conceito que envolve uma postura menos impositiva, alicerçada no conhecimento e atitude condizente com a habilidade requerida para de lidar com pessoas.

Em verdade, embora aceito por todos, este conceito tem tido dificuldade de ser posto em prática, na medida em que altera a forma de lidar com subordinados: ela passa a ser mais próxima e assume uma característica de facilitação(líder que assume a postura de trabalhar com seus colaboradores), embora pessoas bem-sucedidas ou empresas vencedoras já pratiquem este novo modelo.

É difícil mudar quando se tem sucesso, embora a sabedoria nos ensine que o importante é olhar o futuro e dele tirar os ensinamentos para o presente. Complicado é mexer em “time que está ganhando” ou, mesmo,

sensibilizar um executivo bem sucedido para perceber que chegou a hora de mudar de atitude, quando os resultados ainda são bons.

Acredito que a transformação rápida e acelerada por que estamos passando, tem sensibilizado os executivos em geral e, até diria a classe operária para este novo contexto de relacionamento entre superior e subordinado. Estes novos componentes da sociedade pós-industrial possuem outros padrões de exigências quanto à qualidade de vida, condições de trabalho, clima organizacional, entre outros.

Informações do mundo desenvolvido invadem residências, desde às do mais simples operário, às do executivo de nível mais elevado; intercâmbio com outros países mais desenvolvidos e o hábito da leitura mais seletiva, oferecem-lhes colocam uma nova realidade, onde passam a ser atores e não mero espectadores.

O interessante é perceber que esta mudança é benéfica a todos, pois, se por um lado mexe com o antigo conceito de “autoridade” dos cargos de chefia, fazendo-os agir muito mais como facilitadores, com uma atuação muito mais qualitativa, por outro lado leva a força de trabalho a ter mais autonomia para executar seu trabalho, produzindo mais, sentindo-se feliz.

Ainda encontramos gerentes que pensam diferente, mas, com certeza, o fantasma da obsolescência já começa a rondá-los.

Em minha experiência, o grande trabalho com esse pessoal mais resistente às transformações é encontrar uma forma mais efetiva de tocá-los, em relação às mudanças ocorridas e a ocorrer, na tentativa de se obter aliados para os novos desafios. Encontrar atividades de treinamento com conteúdos mais adequados, até mesmo buscar um “Big Boss” que entenda e banque a mudança, são formas simples que têm dado resultados, aliadas a incentivos intrínsecos e extrínsecos (reconhecimento e encaminhamento para atividades específicas) e à prática do auto-desenvolvimento.

Em administração não existem fórmulas mágicas, especialmente quando lidamos com pessoas. Mas uma boa dose de experiência, aliada à persistência e à utilização correta de todo instrumental que a educação de adultos coloca à nossa disposição, com certeza e com raras exceções, oferecem possibilidade de mudanças a colaboradores-chave, com resultados positivos.

Por outro lado, é bom reafirmar que ninguém muda ninguém, mas o indivíduo sensibilizado tem uma grande probabilidade de assumir a mudança. Pois ele, e somente ele, opta ou não pela mudança.

TRANSFORMAÇÕES : SEPARAR O JOIO DO TRIGO

Muitos consultores de empresas e articulistas têm se posicionado contrários à reengenharia, como processo de transformação. Longe de argumentos lógicos, tendem a generalizar experiências mal sucedidas com os processos de mudanças, desconhecendo a imperiosa necessidade de nos ombrearmos às empresas de padrão internacional, para sobrevivermos.

Outro dia, em um domingo de sol em São Paulo, lendo a Revista da Folha, deparei-me com artigo do brilhante jornalista Caio Túlio Costa que criticava os modismos das mudanças, especialmente da reengenharia, lançando um apelo à salvação de nossas almas, diante dos novos processos de transformação.

Com certeza, há muitas empresas empreendendo mudanças de diversas maneiras e utilizando os mais diversos rótulos, especialmente o da reengenharia. Estas empresas, ávidas por resultados imediatos e sem visão do futuro, embarcam em modelos inadequados de

mudanças, com ênfase na dimensão técnica que traz resultados imediatos mas nem sempre duradouros e, na maioria das vezes, assessorados por profissionais sem a devida qualificação.

Mas não se pode generalizar estas experiências que carecem de conceitos e práticas atualizadas de manejo de mudanças organizacionais. Importante é colocar que qualquer processo que se proponha vitorioso e perene, necessariamente deve privilegiar os recursos humanos, pois são eles que geram resultados.

Assim, os modelos puramente tecnicistas tendem ao fracasso, embora, em um primeiro momento, chamem a atenção dos menos avisados, pelos resultados rápidos que propõem alcançar. O fracasso advém de não se ter considerado o elemento humano como a verdadeira alavanca das mudanças e aquele que as torna perenes, auto-sustentadas.

As mudanças com enfoque sócio-técnico, por outro lado, concebem as transformações considerando os empregados como verdadeiros agentes de mudanças, participantes ativos da escolha das novas práticas, baseadas nas melhores do mercado(*benchmarking*) e que recebem sua contrapartida, em termos de remuneração, pelos resultados alcançados, além de ambiente de trabalho saudável e desafiador.

A verdadeira reengenharia não propõe melhorias, mas o novo, o inusitado, espelhado nas práticas das chamadas *World Class Company*. São as práticas inovadoras o propulsor das transformações e não podem existir novas práticas se não forem criadas e assumidas pelos próprios empregados e mantidas pela motivação e comprometimento dos mesmos.

Por outro lado, o fato das mudanças serem constantes não é sinônimo de inconsistência, até porque vivemos uma realidade onde os cenários mudam constantemente e somente as empresas que possuem estruturas flexíveis, capazes de se adaptarem rapidamente a estas transformações, conseguirão sobreviver.

Existem fatos que demonstram que o sucesso das empresas de padrão internacional, as *World Class Company*, está ligado a algumas práticas tais como:

- ⇒ Trabalham com times semi ou auto-dirigidos, organizados através dos processos;
- ⇒ Os times são responsáveis pelos resultados;
- ⇒ Times enxutos e praticantes da multifuncionalidade;
- ⇒ A relação entre empregados administrativos e operacionais é em torno de 25%;

- ⇒ Os investimentos em educação, treinamento e desenvolvimento representa 4,0% sobre o faturamento da empresa;
- ⇒ A remuneração é decorrente de resultados;
- ⇒ Clima organizacional monitorado.

Estes são alguns exemplos das chamadas *Best Practices* de um mercado de empresas de classe internacional, que são referenciais para um bom programa de reengenharia. Este é um processo onde todos ganham mas, devo concordar que a mentalidade de alguns empresários no Brasil, ainda é a do ganha/perde que todos sabemos é predadora e de vida curta.

Portanto, ao invés de dizer não às mudanças, peçam que elas venham, as transformações, pois somente assim sairemos da condição de terceiro-mundismo. Mas, há uma ressalva: procedam às transformações com competência e com o envolvimento total das pessoas; se não, que Deus salve nossas almas.

REMUNERAÇÃO: UMA NOVA SAÍDA ?

Sempre me inquietaram os critérios adotados para remunerar os cargos, a partir de seu valor relativo, porque entendia que o foco deveria estar nas habilidades que deveriam ser pagas por elas.

Engessar as pessoas nos cargos também sempre me pareceu inadequado pois, se o nível de contribuição é diferente de pessoa para pessoa, diferente também deveria ser a remuneração.

Mas, a existência de sistemas de cargos e salários, já testados e aprovados, inibiam toda e qualquer tentativa de inovação. Até então, nunca tinha me ocorrido que, quebrando os velhos paradigmas organizacionais, poderíamos questionar os modelos tradicionais de cargos e salários e ousar, trazendo novos sistemas de remuneração baseados na competência ou habilidades.

Aqui cabe um elogio à reengenharia: com a necessidade de quebra de paradigmas, abriu-se um campo vasto para rediscutirmos os sistemas de remuneração, sem

maiores traumas. Afinal, com tantas mudanças na realidade de trabalho, tais como estruturas horizontalizadas, trabalho em times e multifuncionalidade, por exemplo, tornou-se impossível a utilização dos antigos sistemas de cargos e salários .

Era o de que precisávamos. A partir das novas estruturas, dos novos papéis e de suas exigências em relação às aptidões, é perfeitamente possível construir um sistema de remuneração completamente integrado ao modelo de gestão e pagar as pessoas pelas competências, que são utilizadas em suas novas atribuições.

Mas, este novo sistema traz ainda outros benefícios, pois, não bastando ser um sistema mais justo, em meu entendimento, estimula o crescimento das pessoas, levando-as a adquirir mais conhecimentos e possibilidades, além de remunerá-las, antigo desejo de todos aqueles que trabalham com pessoas.

Complexo? Nem tanto. Basta imaginar que para exercer determinado papel, como membro do time X, por exemplo, o colaborador precise dominar o idioma inglês. Imaginemos também que para chegar ao domínio da língua existissem três estágios distintos: em treinamento, praticando com fluência e praticando com pleno domínio. Pois bem, para cada estágio, este colaborador teria uma remuneração que somada àquela

pelas demais habilidades que possuísse e praticasse, lhe daria a remuneração fixa final.

Poderia haver casos de paradigmas, neste novo sistema, perguntariam aqueles mais preocupados com o rigor de nossa legislação trabalhista. E a resposta seria que com este novo sistema haveria muito menos riscos que hoje, pois as diferenças de habilidades seriam conhecidas por todos e isso tenderia a inibir ações reclamatórias, fruto de possíveis paradigmas.

Bem, já que este novo sistema parece ótimo, por que já não está no ar? Simplesmente porque sendo novidade, estamos aprendendo, na medida em que avançamos com sua elaboração e em segundo lugar, porque também precisa ser concebido sob medida, adequado ao desenho organizacional proposto. Mas, não tenhamos dúvidas, finalmente encontramos a resposta para antigas questões: as pessoas passarão a ser pagas por suas competências!

NOVAS NEGOCIAÇÕES SINDICAIS

Tenho participado de muitas negociações com sindicatos dos trabalhadores ao longo de minha carreira. Assim, tenho sido também um observador privilegiado pois, ao mesmo tempo que participo das tratativas, aproveito para avaliar a “performance” dos negociadores, utilizando minha capacidade de abstração.

Registro o despreparo das partes envolvidas que demonstram uma quase aversão à postura do “ganha/ganha”, para praticarem o jogo do “ganha/perde”, onde há sempre um vencedor e um perdedor. É óbvio que uma negociação não é um fato isolado: inicia-se uma outra assim que findada a primeira, sendo esta, porém carregada com toda emoção gerada pela outra. E todos conhecemos a importância do clima para o bom andamento de uma negociação.

Primeiramente, considero que o empresariado, imediatista em tese, foca sua atenção na negociação, não considerando que, existindo um clima organizacional adequado em relação a seus empregados, a negociação passa a ter um valor secundário. Ora, agindo-se adequadamente, melhorando-se as condições de trabalho, bem como procedendo-se a um acompanhamento da remuneração paga por empresas similares e, como consequência, praticando uma política de compensações plausível, com certeza estaremos contribuído para um clima favorável a empresa, com pouco espaço para reivindicações sindicais.

Por outro lado, os sindicatos, por perceberem espaços políticos que podem ser ocupados com conquistas nas mesas de negociação, passam a assumir uma postura mais dura, muitas vezes radical, por acreditarem no respaldo que a categoria que representam estaria a lhes dar. Tenho certeza, de que uma parcela importante dos trabalhadores optaria por outro caminho para suas conquistas, caso existissem alternativas, como por exemplo: o diálogo direto com os empregadores e a antecipação no atendimento de solicitações plausíveis.

Mesmo considerando que a raiz do problema está na estrutura sindical vigente e na cultura empresarial brasileira, ainda impregnada pelo paternalismo exacerbado, suportado pelo intervencionismo do estado, acredito ser possível construir-se novas

bases de relacionamento entre capital e trabalho, mais sadio e produtivo, a partir do estabelecimento de novos paradigmas que referendem um novo modelo de comportamento nas negociações.

Este novo alicerce seria erguido, a partir de uma mentalidade empresarial menos preconceituosa e mais pró-ativa que olhasse o negócio mais a longo prazo, sem perder de vista a continuidade da empresa; seria possível passarmos para um novo patamar de integração e de produtividade, com encargos sociais mais justos e menos onerosos, legislação social mais flexível, com um mínimo de regulamentação e com a maioria dos itens negociados diretamente entre empresa e sindicatos, salários livres de indexadores e negociados livremente, sem interferências governamentais

É certo que levaríamos um tempo para aprender a conviver com esta nova realidade, mas, também é certo que logo estaríamos em um novo nível de relacionamento com nossos empregados e seus representantes, mais maduro e profissional, com impactos significativos sobre a produtividade das companhias e com melhoria na qualidade das relações do trabalho.

O MARKETING INTERNO

Em 1987, quando trabalhava na Eternit, tive uma experiência muito interessante, com a introdução de conceitos de marketing de serviços, na diretoria de Recursos Humanos que dirigia. Embora tais conceitos não me fossem estranhos, introduzi-los em uma área, dentro de uma organização industrial, era novidade.

Como estávamos empenhados em um grande esforço de mudança cultural, a introdução desses conceitos favoreceria a intervenção planejada na organização, impactando positivamente o resultado terminal. Afinal, conhecendo nossos clientes internos, trabalhando muito bem a tangibilidade das metas e assegurando que cada componente da equipe se sentisse partícipe na elaboração dos objetivos, poderíamos assegurar uma convergência de esforços.

Em serviços, vendemos promessa e se não conseguirmos ser convincentes e tentarmos tornar tangível nossa proposta, fica muito difícil realizar a

venda. Por outro lado, como dependemos muito das pessoas, já que elas são verdadeiros “gerentes de relacionamento”, não havendo uniformidade de abordagem, o cliente pode se sentir inseguro e, por conseguinte, não aceitar nossa proposta. E isto vale tanto para serviços externos, quanto para serviços internos.

Formatar adequadamente nossa proposta facilita o entendimento dela por parte do cliente e, conseguindo tomar alguns itens quantificáveis, pode alavancar mais rapidamente a decisão. Afinal, existe quase um paradigma de que as propostas de Recursos Humanos são sempre subjetivas e de longo prazo, por trabalhar o aspecto ligados às pessoas.

Entretanto, a experiência tem-nos mostrado que é perfeitamente possível contribuir com soluções de curto, médio e longo prazo, tornando quantificáveis algumas metas. Esta postura tem se mostrado atraente para os clientes que cansados de promessas mal formuladas e, muitas vezes não cumpridas, tendem a aceitar até propostas mais ousadas.

Por outro lado, é essencial gerar as ações coerentes com o conteúdo da propostas, visto que existe uma certa ojeriza a discursos distantes da prática. Assim, já na fase de planejamento do “marketing” interno devem ser consideradas ações imediatas que possam gerar pequenos benefícios, pois com toda certeza, estes

pequenos avanços podem abrir novas e interessantes oportunidades de cooperação.

É oportuno não confundir marketing interno, com promoção pessoal que é um conjunto de ferramentas usadas para promover a imagem de determinada pessoa. O marketing interno, por outro lado, é um poderoso auxiliar na implantação de importantes ações organizacionais.

Conhecer com profundidade as expectativas de nossos clientes internos é fundamental para um bom plano de marketing interno e também para assegurar a qualidade de nossas intervenções técnicas. Permeiar nossas ações com conceitos de endomarketing (nova denominação para o marketing interno) pode representar um importante avanço no processo de desenvolvimento de nossos projetos, acrescentando-se ingredientes que podem possibilitar aproximação das propostas às reais necessidades de nossos clientes, facilitando nossas ações.

A ENXAQUECA NA VIDA DO EXECUTIVO

Sorrateiramente ela vem, silenciosa mas perceptível. Envia os primeiros sinais, para depois atacar, de maneira arrasadora, aqueles que não se preveniram. É a enxaqueca, velha companheira de tantos executivos.

Causas? Tantas que é difícil defini-las. Aliás, os médicos atiram em tantas direções que nós, simples mortais “enxaquecosos”, ficamos atônitos com tantas possibilidades.

Mas, o tempo nos ensina a conviver com ela. Nossa percepção fica acurada e somos, na maioria das vezes, capazes de prever as crises. Mas, quando confiantes demais, deixamos para tomar nossa neosaldina um pouco mais tarde, ela chega para ficar e aí, somente o quarto escuro e o aconchego de nosso travesseiro consegue acalmar a violência da crise, após algumas horas de sono.

E quando ela resolve atacar no meio de uma reunião importante? É desespero total, pois onde está a maravilhosa neosaldina? Não nos prevenimos. Então ela vem, nos enche de dor, nos tira o humor e capacidade de raciocinar. Se estão usando retroprojeto, a fotofobia logo se instala. É o caos. Mas, é preciso manter a pose, como se nada nos tivesse acontecendo. E a neosaldina? Quem nos tirou? Onde a esquecemos?

Médicos? Cada um tem uma teoria de um mês. Tempo necessário para a enxaqueca destruí-la e provar que pouco evoluímos em seu entendimento.

A grande verdade é que o tempo nos ensina a conviver com ela e a não mais acreditar em panacéias milagrosas. Cada um de nós, enxaquecosos de carteirinha, tem a sua neosaldina salvadora.

E quem não tem enxaqueca? Ah! Quem não a tem não imagina sua ação devastadora. Olha com um certo desdém para os “enxaquecosos” em crise e não acredita que uma “simples” dor de cabeça possa provocar tanto mal-estar.

Enxaqueca é doença? Os céticos dizem que não, que tudo não passa de uma simples tensão emocional.

Bem, ter companheiros de sofrimento famosos como Freud, João Cabral de Mello Neto, Charles Darwin, Virgínia Woolf, entre outros, já é um certo conforto. Mas e a neosaldina?

É até possível afirmar que executivo que se preza tem que ter sua enxaqueca. Afinal, com tanta pressão e pouca qualidade de vida criam-se condições ideais para que os gatilhos que a disparam entrem em funcionamento. Tente, em uma roda informal, falar da dita cuja e você vai se surpreender com quantos padecem desse mal.

Bem, enquanto não vem a cura que encherá de milhões de dólares os cofres do laboratório que a descobrir, viva a neosaldina!

O OUTRO LADO DA REENGENHARIA

Muitas críticas tem sofrido a reengenharia atualmente. É verdade que algumas são legítimas mas outras são discutíveis. Sem querer criar polêmica, mas com o intuito de contribuir na discussão, apresento minha posição sobre o tema, por senti a necessidade de mostrar o outro lado da reengenharia.

Qual o tamanho certo que cada organização deve ter? E como proceder de maneira adequada na definição desse tamanho? Como transformar a empresa em um paradigma de alta “performance”? Estas e outras questões, ligadas ao conceito hoje denominado reengenharia, estão presentes na mente de cada executivo brasileiro, envolvido com o processo de mudança.

Acreditamos que a proposta de “desmontar” a organização e montá-la novamente, com atividades que agregam valor e com alto desempenho, talvez seja o caminho mais acertado e possivelmente aquele que mais

resultados possa apresentar, a curto, médio e longo prazos.

Evidentemente, não basta reciclar o ambiente em que o indivíduo trabalha com novas técnicas, novos métodos ou mesmo mudanças de *lay-out*. É fundamental termos uma visão social do processo, onde se privilegie os aspectos humanos, adequando-os para a nova realidade, investindo-se fortemente em educação e tecnologia da informação.

Vale acrescentar que este processo deve ser eminentemente participativo, com grupos de trabalho formados para cada processo identificado como crítico, sendo sua composição multidisciplinar e com a participação de profissionais de diferentes níveis hierárquicos, cujos principais requisitos são ter o compromisso com as mudanças e possuir potencial para crescer com a organização.

Esse é um processo onde a criatividade é muito exigida pois não se trata apenas de “piramidar” sobre o existente mas, de construir-se o novo. E sendo assim, uma metodologia onde se privilegie a criatividade e o trabalho diuturno é fundamental para o sucesso do projeto.

Não podemos esquecer, como já enfatizamos, de trabalhar a dimensão humana, sensibilizando e instrumentalizando as pessoas para o processo de

mudança. Fazendo assim, além de se propiciar comportamentos em prol das transformações, assegura-se a perenidade e continuidade das mudanças e foge-se das propostas tecnicistas, ainda em voga.

Muito mais ainda, devemos interiorizar o conceito de cliente interno e externo e pensar e agir sempre focados neles e em suas necessidades, sem, no entanto, esquecer do mercado, onde estão nossos futuros clientes.

Não aos discursos acadêmicos

Obviamente, dispensam-se os discursos acadêmicos. Todos queremos ação, mesmo sabendo que esta é uma limitação dos executivos brasileiros que, na maioria das vezes, se propõem a fazer omelete sem quebrar os ovos. Soluções “salomônicas” que agradam a todos, mas que não geram os resultados que as empresas precisam, têm sido assumidas em outras oportunidades, mas não em cenários de alta competitividade.

As mudanças geram resistências que serão mais fortes ainda onde, de maneira disfarçada, estão montados os pequenos impérios em que esbarram os avanços, sempre com explicações lógicas, mas carentes de justificativas palpáveis. É exatamente aí que precisamos

concentrar nossos melhores esforços e o melhor de nossas inteligências.

Se olharmos detalhadamente uma organização, vamos verificar que as “gorduras” ainda existem, apesar dos esforços meio desordenados dos últimos tempos, em se proceder a reajustes organizacionais, sem as devidas cautelas. Estruturas com muitos níveis estão condenadas, não apenas pelo peso desnecessário mas pelas conseqüências que geram, tais como falta de agilidade, comunicação deficiente, menor autonomia e processos decisórios lentos e com menos qualidade.

Mas é preciso um alerta. Cortar despesas somente não resolve, pois há um limite. Importante é repensar constantemente o que fazemos e introduzir uma sistemática de implementar as melhores práticas gerenciais, vigentes nas organizações de classe internacional, além de olharmos o futuro e de adequarmos constantemente a organização a esses novos cenários.

Por outro lado, é fundamental que se dê atenção aos que ficam, não apenas com relação à remuneração e incentivos de médio e longo prazo, mas investindo-se decisivamente na qualificação da mão de obra e no aproveitamento dos talentos. Olhar com cuidado o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, desenvolvendo esforços para se ter um ambiente saudável e desafiador, torna-se essencial.

Definir o papel ou a missão de cada processo é também vital, para se evitar sobreposições. É muito possível que a configuração dos diversos órgãos mudem de empresa para empresa, com a adoção de estruturas mais horizontalizadas. É a “customização” organizacional.

Outro ponto que consideramos importante é o de definir o verdadeiro papel do *staff*, transferindo definitivamente sua tecnologia para os gerentes de linha e adotando-se uma filosofia de consultoria interna ou de facilitação, para que passe a ter uma atuação de escopo estratégico.

Volto a lembrar que na montagem da nova arquitetura organizacional, não podemos nos esquecer das reais expectativas dos clientes internos e do mercado, para não cometer o erro de olhar demasiadamente para dentro da empresa e, conseqüentemente, não darmos o direcionamento estratégico mais adequado ao nosso negócio.

Vale a pena pensar sobre a possibilidade de existir um excesso de controles. A burocracia é um entrave às mudanças e é contagiosa, pois tem um componente de comportamento muito forte. É preciso, portanto, trabalhar com o conceito da “essencialidade” dos controles e investir em nosso sistema de informações gerenciais, possivelmente com processamento de dados distribuídos, banco de dados relacionais e “interfaces” gráficas, que facilitam a vida dos usuários.

É esta pois, uma nova realidade que surge, com a quebra de antigos paradigmas e o estabelecimento de novos. Este é, em minha opinião, um imperativo para a sobrevivência das organizações em um ambiente de competição acirrada.

SOLIDÃO DO EXECUTIVO E O COMPUTADOR

Muitas vezes, sem que nós nos apercebamos, o computador exerce um papel importante em nossas vidas, longe do que propõem seus imensos recursos técnicos: a companhia solidária em momentos de recanto.

Pode parecer pitoresco ou até mesmo excêntrico, mas o micro cumpre o papel de fiel cúmplice, nos momentos em que, impotente por não ter com quem compartilhar assuntos que considera importantes, o executivo senta-se em frente ao seu monitor e começa um diálogo intenso, uma interação homem/máquina digna de registro.

Seja através de textos ou mesmo jogos, o micro exerce a capacidade de aliviar tensões e, até mesmo desviar a atenção do seu interlocutor para assuntos mais interessantes, em muitas oportunidades, mais produtivos.

Sem se dar conta do que realmente acontece, intuitivamente, o executivo “micreiro” navega pelo paradoxal mundo virtual, encontrando um parceiro que aceita suas idéias, reflexões sobre o que está produzindo, sem criar dificuldades, a não ser de forma muito sutil, reflexões sobre o que está produzindo, esta interação fantástica, fruto da lógica e da emoção, é capaz de gerar resultados que assustariam estudiosos comportamento mais céticos.

Como em um passe de magia, alguns minutos de contato direto com o micro são capazes de reanimar a esperança adormecida bruscamente ou, mesmo, despertar uma vontade incrível de realização, talvez porque com sua lógica, o computador nos mostra um horizonte que apenas a imaginação de cada um de nós é capaz de vislumbrar.

Admirável mundo novo, o cibernético! Audaz, não impõe limites e isto é encorajador e desafiador para o Ser Humano. Estaria aí o poder de sedução destas máquinas? Ou as imensas possibilidades de realizar tarefas, das mais simples às mais complexas, exerce este fascínio? Não. Acho que não. Acredito que o papel de companheiro fiel e ouvinte atento, talvez responda a estas indagações de maneira mais efetiva, pois, na maioria das vezes, o que precisamos quando vivenciamos a solidão, é de um parceiro que saiba ouvir com discrição, nossos lamentos e decepções.

Assim, sorrateiramente, mesmo sem fazer parte oficialmente de seu *script*, o computador exerce um papel importante de minorar a solidão dos executivos, trazendo-lhes a oportunidade de serem ouvidos sem preconceitos e de trocarem idéias sem pré-julgamentos.

É um importante momento de conjunção da lógica com a emoção impulsionando o homem a superar a barreira da solidão.

PAI UTILIDADE : UM NOVO DESAFIO

É muito complicado aceitar mudanças dramáticas que acontecem na vida da gente, mesmo já tendo percebido que a grande maioria delas também acontece com outras pessoas, e fazem parte do processo de evolução, diríamos natural, das relações entre pessoas da mesma família.

Com o passar dos anos, valores vão se alterando na direção do egocentrismo e do “corporativismo” familiar, formado pela conjunção de interesses ou pelo instinto de sobrevivência. Tais mudanças, em minha opinião, ressaltam a necessidade da independência vinculada, ou seja, deseja-se a ampla autonomia, mas com o uso dos benefícios ou utilidades do mantenedor e, paralelamente, tendem a criar uma “aliança” entre aqueles que defendem o *status quo* e os que apoiam o novo desafio, mas que querem ainda continuar a se utilizar de algumas facilidades existentes.

Pode parecer uma tremenda incoerência ou mesmo uma dicotomia de comportamentos, mas, em verdade, é uma fase em que, ao invés de se tentar um crescimento conjunto, opta-se por crescer tentando sufocar aqueles de quem provêm, considerados “ultrapassados” e, portanto, à margem do processo.

O que se fez foi por pura obrigação! Agora, é a hora e a vez de saírem na busca de suas identidades, esquecendo-se, muitas vezes, que todos somos frutos de nossa própria história e que não podemos esquecer o passado, pois ele nos faz estarmos aqui, bem ou mal, mas aqui e agora.

Na tola percepção de que o mundo gira ao seu redor, esquecem-se estes novos arautos de uma pseudo “nova era”, que o processo de evolução da vida não exclui ninguém e que este poder de exclusão não pertence aos simples mortais.

O direito à felicidade é de todos e a todos cabe lutar para vivê-la intensamente, nem que seja por um simples instante, que a verdadeira sabedoria transforma em eternidade.

O papel de pai dentro deste contexto, questionado por sua visão “não atualizada” do mundo, mas ainda com diversos e importantes recursos a serem utilizados, torna-se Kafkanianamente utilitário, diríamos.

Difícil é imaginar que o “pai utilidade” vá olhar disfarçadamente para estes acontecimentos, deixando-se abater por estas novas pérolas do “comportamento moderno”, sem assumir qualquer tipo de atitude. Afinal, se todos têm o direito inalienável de buscar a felicidade e para isso não é necessário a concessão de “visto” por parte de ninguém, como ficam os novos arautos desta modernidade anacrônica e seus seguidores ? Imaginam uma postura passiva e contemplativa por parte do “pai utilidade” ? Difícil imaginar, tendo em vista tantas alternativas e caminhos que o Ser Humano pode gerar, a partir de novos desafios.

A CASA EXIGE UM BOM ALICERCE

Ainda quando *trainee*, trabalhando em uma das maiores empresas do país, vivenciei um fato que muito me marcou. Ovídio dos Santos, nosso superintendente de fábrica, em fase de pré-aposentadoria, por todos nós conhecido como “o Velho”, não raras vezes sacava de sua grande experiência para enriquecer nossa aprendizagem.

Certa vez, um dos gerentes da fábrica foi promovido para um cargo importante na matriz e nós não conseguíamos entender o porquê daquela decisão, visto que nosso colega não demonstrava qualquer aptidão para o novo cargo. Aflitos, nós, *trainees*, ainda não completamente inteirados da cultura organizacional, procuramos “o Velho” para buscar mais informação sobre aquela tão discutida promoção.

Calmo, como sempre, Ovídio nos fitou a todos e calmamente disse: “Não se preocupem, as casas exigem um bom alicerce, senão, no primeiro vento forte, não

resistem”. Entreolhamo-nos sem compreender muito o significado da frase do “Velho” que em seguida complementou: “Pessoas que não possuem a formação adequada, inclusive atitude, dificilmente conseguem se manter em um cargo que tem a responsabilidade maior pelo desenvolvimento dos *trainees*; é uma questão de tempo. Ele não vai agüentar muito, fiquem tranquilos”.

Embora a todos parecesse um pouco profético, “o velho” sabia o que dizia e mais, nas entrelinhas, procurava nos dar uma importante mensagem que consistia em nos aprofundarmos nos assuntos de nossa responsabilidade, para trabalharmos sem sobressaltos.

De fato, Ovídio tinha razão, o tempo demonstrava que é necessário dominarmos os assuntos pelos quais somos responsáveis, não apenas pela segurança no suporte que podemos oferecer àqueles que conosco trabalham, mas também pela contribuição que podemos dar ao processo de inovação que, com certeza, virá a ser exigida em nossa área.

Quanto ao nosso amigo promovido indevidamente, aconteceu o previsto: sua gestão não durou o suficiente para marcar sua presença. Mais uma vez, “o Velho” nos dava uma lição de sabedoria e perspicácia. Afinal, a casa exige um bom alicerce.

SELEÇÃO DE PESSOAL: CRENÇAS E DÚVIDAS.

Em muitas ocasiões, tenho refletido sobre quais as melhores ferramentas a serem aplicadas em processos de seleção de pessoal de alto nível.

Confesso que várias vezes ousei, aplicando à seleção métodos considerados não tradicionais em nosso país, tendo o óbvio cuidado de tê-los sempre como referenciais, pois continuo considerando à entrevista a melhor ferramenta para seleção de executivos.

Para mim, o grande desafio, na realização de uma entrevista eficaz, sempre esteve ligado ao valor que costumo dar à minha intuição que considero forte e ao treinamento dos “requisitantes”.

No primeiro caso, um pouco de cuidado para não me deixar levar demasiadamente pelo *feeling*, tem evitado

decisões que poderiam ser precipitadas, principalmente procurando aprofundar a entrevista em áreas que parecem estar muito evidentes nos entrevistados, principalmente as ligadas ao prognóstico do comportamento dos candidatos. Não raras vezes, tenho sido surpreendido identificando características que um vôo à superfície poderia deixar passar despercebidamente. No mais, a intuição me tem sido muito valiosa e reveladora, na medida em que me favorece uma leitura, embora subjetiva, capaz de identificar características importantes, com uma margem acentuada de acertos.

Por outro lado, preparar o “requisitante” (aquele que solicitou o candidato) para realizar uma boa entrevista, tem requerido uma dose especial de paciência pedagógica, como diria meu mestre e amigo Montemurro (um dos maiores profissionais de Recursos Humanos que conheci e que teve uma influência muito grande na minha formação, em um determinado momento de minha carreira). Pois, quanto mais elevado o nível do cargo do entrevistador, mais ele acredita na sua habilidade de desnudar candidatos e descobrir talentos. Ledo engano, com raras e honrosas exceções.

De fato, muitas vezes, esses executivos são entrevistados, ao invés de entrevistar, esquecendo-se do fundamento básico de que quem entrevista, além de

saber perguntar as coisas certas nos momentos certos, deve ser antes de tudo um ouvinte privilegiado.

Aliás, a capacidade de ouvir é rara em nós, brasileiros. Característica que faz muita falta no relacionamento interpessoal, sobretudo quando se atua em modelos participativos de gestão.

Mas, é perfeitamente possível aprender a ouvir. Quanto a isto temos tido razoável êxito num trabalho de sensibilização e instrumentalização de executivos.

Quando inicialmente afirmei que utilizei e ainda utilizo instrumentos, ditos alternativos, move-me a intenção de encontrar referenciais válidos, que me auxiliem definição do perfil do candidato versus o perfil do cargo e, conseqüentemente, na elaboração de laudos mais objetivos a serem colocados a disposição dos “requisitantes”.

Desde 1985, tenho utilizado, com sucesso, a grafologia. Os resultados, obtidos com a aplicação dessa técnica, têm sido muito proveitosos, especialmente como suporte para as entrevistas.

Difícil tem sido identificar profissionais competentes nesta área, pois a ela requer muitos anos de estudos e pesquisas, o que evidentemente restringe o universo de verdadeiros especialistas.

Recentemente, li, em uma revista especializada sobre numerologia, um artigo onde alguns profissionais ligados a numerologia, astrologia e sistemas, estavam lançando um relatório específico para a área de seleção.

Tomado pela necessidade que sinto de conhecer o novo, entrei em contato com esses profissionais e o resultado que obtive foi relativamente bom, pois o trabalho ainda no início, necessitando de alguns ajustes para se enquadrar na linguagem empresarial e refletir informações mais precisas para serem usadas pelo setor de seleção, como instrumento gerencial alternativo.

Acredito que, com a prática, este grupo de profissionais conseguirá o seu objetivo, oferecendo um instrumento confiável e validado que auxilie os especialistas em seleção de pessoal, a ter mais um referencial, no seu processo de decisão.

Acredito ser este o caminho: pesquisar sempre o que existe e verificar como se comporta cada uma dessas novas técnicas, na realidade das empresas, sempre conjugando duas variáveis que considero essenciais em seleção, rapidez no atendimento do “requisitante” e qualidade do processo.

Creio que o aparecimento de novos instrumentos no processo seletivo estará ligado ao uso, cada vez maior da informática, sem desprezar, entretanto, algumas técnicas tradicionais e sobretudo a opinião e o

sentimento de um entrevistador, cada vez mais melhor preparado.

ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS: ENTRE A BUSCA SINCERA DA COMPETÊNCIA E A PREPOTÊNCIA DOS INSEGUROS

Tenho tido experiências interessantes como entrevistador e às vezes, como entrevistado. Não raras oportunidades surgem em que você precisa usar toda sua experiência profissional e diria também pessoal, de vida mesmo, para concluir com resultados uma determinada entrevista, apesar de dificuldades que podem se apresentar, mas que precisam ser equacionadas.

Certa vez, convidado para uma entrevista com acionistas de um grande grupo empresarial, defrontei-me, para minha surpresa, com a arrogância de um dos entrevistadores que treinado no DÓI-CODI, de amargas lembranças, suposição minha, tentavam me encurralar com alfinetadas que deixavam transparecer sua insegurança de lidar com profissionais briosos, ao invés dos costumeiros vassalos.

Estranhos empresários da modernidade que discutem fácil sobre novos paradigmas, mas, atropelam a dignidade humana, sem o menor constrangimento. Como pretender implantar novos modelos de gestão, inspirados na participação e excelência, não fizeram ao menos seu dever de casa. Falam e propõem *empowerment* , como se este termo expressasse a mais simples ação gerencial, esquecendo-se de que este processo deve começar a ser operacionalizado pelo *board* ou então, simplesmente não funciona.

Mas, por outro lado, como educadores de adulto que somos nós, administradores de pessoas, devemos olhar para esses episódios como desafios que a vida nos oferece, como oportunidade de crescimento pessoal pois, entendendo as limitações daqueles que pretendem ser superiores, aprendemos a lidar com a fragilidade dos “fortes” e, portanto, temos a oportunidade de ajudá-los a compreender a complexidade do Ser Humano e com humildade e respeito, fazê-los sensíveis ao gerenciamento de pessoas.

O arcaico moderno é talvez o executivo mais difícil de lidar, pois considera-se um expoente da administração e confunde ter dinheiro com ser competente. Terrível e enganador dilema. Usualmente este tipo de personagem, possui forte instinto de especulação mas é, não raras vezes, inimigo da perenidade e do crescimento ordenado de seus negócios.

Bem, com ou sem essas figuras, o Brasil vai continuar crescendo e lutando para entrar no fechado clube do primeiro mundo, onde a competitividade exige competência e flexibilidade. Aqueles que não acordarem para esta nova realidade, com certeza pagarão em dobro o preço de sua incompetência, traduzida na “performance” de suas empresas.

Afinal, prepotência e arrogância de alguns dirigentes, nunca alavancaram resultados de qualquer organização. Ao contrário, aqueles que assumiram este tipo de postura, não raras vezes, amargaram o sabor da derrota. A história é testemunha.

O QUE DIZER A UM FILHO VESTIBULANDO ?

“Meu filho Fernando,

Sei que amanhã é um dia muito especial para você e, portanto, para todos nós da família.

Sabemos que você está preocupado em ter um bom resultado no vestibular. Nós estamos torcendo também. Afinal, todos nós vimos o quanto você pôs de dedicação e empenho nos estudos, neste último semestre, não poupando nem os finais de semana, tão importantes na sua idade.

Não podemos fazer muito por você agora, como gostaríamos, pois você merece qualquer sacrifício. Sua postura amadurecida e permeada de profundo respeito pelo Ser Humano, sempre nos fizeram acreditar em você e na sua capacidade de realização.

O que podemos lhe dizer é que nosso amor por você é imenso, muito maior do que você pode imaginar.

Meu filho, neste momento importante de sua vida, vale o conselho de quem já viveu mais de dois terços de sua existência: não coloque nos ombros mais responsabilidades do que você realmente pode carregar. Em outras palavras, você fez a sua parte, todos nós somos testemunhas. Portanto, faça o melhor que puder, porém, se não for suficiente agora, tente outra vez. Estaremos com você.

Desejamos o seu sucesso e estaremos torcendo por você amanhã. Mas o mundo não termina com um simples resultado de vestibular. Acredite em você e em tudo que você fez este ano. Enfrente estes testes com a coragem de quem jamais se deixará vencer por um hipotético revés.

A luta está apenas começando, acredite. Muitas batalhas ainda estão por vir. Enfrente-as com coragem e ousadia, próprias de um jovem de sua estirpe. Faça de um tropeço o início de nova caminhada, com a dignidade, o respeito e o afeto que você possui e expressa. Acredite no novo, investigue, teste, implemente. Mas não se deixe levar pela mesmice, própria daqueles que se acomodam e se recusam a lutar por um mundo melhor e mais justo.

O mundo é transformado por pessoas que vêm o amanhã e lutam por ele.

Vá em frente, meu filho. Estaremos sempre ao seu lado, qualquer que seja o resultado. Pena que amor, por si só, não faça provas nem aprove ninguém, mas, com certeza, nos faz sentir melhor, apoiados.

Do pai que o ama,

Fernando Antônio da Silva”.

FAZE O BEM, NÃO OLHES A QUEM

Durante muitos e muitos anos, não consegui entender a atitude de minha velha e querida mãe, quando ela procurava ajudar pessoas em necessidades e, não raro, não recebia o tratamento que eu julgava adequado para quem ia, muitas vezes, ao esforço máximo, ajudando o próximo.

Quando lhe perguntava sobre esse tipo de postura dos outros, ela me dizia sempre que não se deve fazer favor, objetivando retornos. E concluía: faze o bem, não olhes a quem.

Confesso que inúmeras vezes, por não entender o altruísmo de minha mãe, movia-me um sentimento de indignação em relação às atitudes assumidas por aquelas pessoas. Afinal, recebiam favores, muitas vezes fruto de imenso sacrifício pessoal e respondiam, não raras vezes, com desprezo e pouco caso.

Acho que a partir dos trintas anos, consegui finalmente compreender todo o significado daquela postura que

tanto me cobria de dúvidas e de questionamentos. Ela fazia a sua parte.

A grande verdade é que não faz sentido, esperar das pessoas qualquer gesto de retribuição por ajuda que prestamos, de livre e espontânea vontade.

Parece natural que, a quem prestamos qualquer favor, olhemos com uma atitude de quem possui um crédito a ser executado impiedosamente a qualquer momento. A vida, entretanto, vai nos moldando e ensinando a nos sentirmos gratificados em fazer o bem, sem qualquer tipo de contabilização.

A satisfação pela possibilidade de poder ajudar nosso semelhante supera qualquer desejo de reconhecimento e é muito maior que a vontade repentina de ter uma retribuição qualquer.

Passageiros da vida, aprendemos que compartilhar é uma responsabilidade e servir uma obrigação. O transcorrer dos anos nos faz sentir a importância da humildade e, sobretudo, da tolerância. Tudo a seu tempo e sempre motivado por uma razão maior.

O favor que se pode fazer, vale muito mais pelo efeito e satisfação que pode produzir, do que pelo pretenso retorno que poderia gerar. No mais, quanto mais incógnitos possamos passar no processo, mais satisfação interior teremos.

ADOÇÃO E SUAS REPERCUSSÕES

Estou, há alguns dias, com uma vontade imensa de compartilhar com outras pessoas, uma alegria muito especial, a de meu filho mais velho ter sido aprovado, aos dezessete anos em uma das melhores faculdades de São Paulo, em segundo lugar.

Bem, devo confessar que o projeto de minha querida mãe de criação deu certo. Não importa o custo emocional, provocado por poucos intolerantes e preconceituosos. O investimento está se viabilizando, com retorno acima do esperado. Pena que muitos que não acreditavam na sua proposta, não estejam presentes para assistir aos resultados. Deles, vivos ou mortos, não se pode guardar rancor, pois você, mãe, com sua imensa bondade me ensinou a não pensar pequeno e a perdoar.

Em um país em que a dignidade, a honestidade e a ética, são valores raros, felizmente, para nós, da família Silva, estes são valores básicos. E devemos muito disto a

você, a papai, à dona Emília e ao senhor Abelardo que nos passaram grandes ensinamentos, verbal e não verbalmente.

Aliás, de vocês recebemos a maior de todas as heranças: a educação. Esta ninguém nos tira e não há como perdê-la.

Com certeza, sentimos muito a falta de vocês. Como gostaríamos de ter vocês próximos para amá-los e cobri-los de afeto. Vocês fazem muita falta.

Não raras vezes, sinto a presença de vocês, como a nos proteger e orientar.

Saibam o quanto somos gratos por tudo que vocês nos proporcionaram e, mesmo acreditando que somos os verdadeiros autores de nossa própria história, reconhecemos o quanto lhes devemos por nos terem ensinado valores tão dignificantes.

A coragem de assumir a criação de um desconhecido, a despeito das resistências dos pouco esclarecidos e preconceituosos, é um ato de fé no Ser Humano e um gesto de grandeza para com a comunidade carente deste país.

As crianças abandonadas, retrato vivo do Brasil de hoje, poderiam ter seu problema minimizado, se pessoas com o altruísmo de vocês assumissem adotar uma delas, dando-lhe o amor e a atenção que recebi.

No dia a dia da vida, lutamos irmanados para sermos felizes, pois acreditamos ser o dom maior de cada ser humano e a lição que recebemos de vocês.

PAÍS DA IMPUNIDADE? ATÉ QUANDO?

Neste país, o hábito da pilantragem, infelizmente, já se incorporou à nossa cultura e é praticada por uma elite corrupta. Em contrapartida, desconfiar dos outros é corriqueiro e normal.

Não faz muitos anos, um amigo meu enviou seu filho para estudar por um ano nos Estados Unidos. Findo este período, o rapaz voltou muito mais maduro e confiante em si. Entretanto começou a estranhar velhos costumes de sua terra. Lá nos “*States*”, bastava a palavra para se estabelecer um vínculo de confiança e aqui era exatamente o contrário, pois em situação de dúvida, parte-se sempre da desconfiança.

A grande verdade é que o respeito às normas e regras da sociedade americana, impõe a cada um dos cidadãos um jogo da verdade, pois se alguém é apanhado mentindo, nunca mais ou dificilmente voltará a adquirir

credibilidade, se ainda não passar a ter problemas constantes com os órgãos públicos.

Acredito que aí reside a grande diferença entre as duas culturas: uma que respeita, mas pune o infrator e outra que acha genial ser esperto e levar vantagem em tudo. Uma tremenda distorção, não acham ?

Quando via a figura do Paulo César Farias preso, por exemplo, ficava a me perguntar: e os outros ? Não que não concordasse com sua prisão mas, todos sabemos que muita gente considerada importante, que todo o Brasil conhece e que ficou assombrosamente rica da noite para o dia, dizem, com o dinheiro público, continua livre e com grande influência política. Dá para acreditar ? Claro, pois há muita gente importante envolvida, é o que podemos concluir.

Até quando vamos assistir com passividade esses acontecimentos, sem nos posicionarmos politicamente ? Até quando uma minoria privilegiada que se considera acima da lei, vai fazer com o dinheiro público o que quiser, sem o mínimo pudor, sem que nenhuma autoridade séria tome qualquer atitude?

É preciso extirpar este câncer, antes que toda a sociedade brasileira, tomada do mais significativo sentimento patriótico, expulse essa minoria espúria que só nos prejudica. Pois a maioria esmagadora da

população é limpa e trabalhadora e também, grande pagadora de impostos.

Por outro lado, há os paladinos da justiça que a qualquer denúncia, assumem a frente dos denunciadores, procurando tirar proveito político de cada situação e nós, mais uma vez, somos obrigados a agüentar mais essa encenação passivamente.

O Brasil tem solução ? Claro! Basta que cada um cumpra seu papel e que a sociedade acorde e comece a exigir respeito com a coisa pública. É preciso banir da política aqueles que não sabem lidar com o bem público, a não ser em benefício próprio. Todos também temos uma expectativa com relação à atuação do Judiciário que, cumprindo seu papel, mande para a cadeia, sem maiores delongas, esses aproveitadores baratos.

OS EXCLUÍDOS DAS MUDANÇAS

O número de desempregados no País é grande e cresce sistematicamente. Críticos atribuem este fato aos sucessivos enxugamentos das empresas e eu acrescentaria que as constantes mudanças de rota da economia brasileira também são responsável por parte importante deste contingente de desempregados.

Cenários mudam constantemente, mas o que fazer ?

Como sabemos, a competitividade acirrada e a globalização da economia, têm exigido um novo perfil dos colaboradores, através da introdução de novas técnicas de gestão empresarial, do chão de fábrica ao topo das organizações e, na corrida contra o tempo, os empresários agem com rapidez. Mas, em muitos casos, os processos de seleção utilizados para definir quem deve ficar são ainda incipientes, procedendo-se a trocas inadequadas que mais adiante voltam a provocar novas demissões e novas buscas de pessoal, cujos custos por serem indiretos, ainda não são valorizados.

Assim, pessoas são demitidas por não possuírem as habilidades requeridas e também não são absorvidas pelo mercado de trabalho pelo mesmo motivo. Triste constatação. Esta situação tende a se tornar um círculo vicioso que pode marginalizar ainda mais o desempregado e o mais significativo: roubar-lhe a esperança, a dignidade.

Acredito que um esforço conjunto da sociedade civil organizada, pode provocar um impacto significativo no desemprego, na medida que desenvolva alguns programas voltados a atualizar a mão de obra sem emprego, agregando-lhe novos conhecimentos e habilidades, preparando-a para enfrentar novas oportunidades de trabalho.

As empresas e entidades tais como Rotary Club, SENAC, SENAI, associações de classe e sindicatos, por exemplo, mobilizadas por suas responsabilidades sociais, podem unir esforços para viabilizar cursos e seminários de atualização profissional, a custos baixíssimos que podem gerar bons resultados, tendo em vista a representatividade e *know-how* que possuem.

E o SEBRAE ? Também poderia ajudar a formar novos microempresários, contando com o auxílio de bancos governamentais, no fomento de novos empreendedores. Afinal, se a terceirização é uma realidade ainda pouco explorada, não estaria aí, por exemplo, uma grande oportunidade ? É muito provável que exista um número

expressivo de novos e possíveis empreendedores, ainda não descobertos nesse universo.

Como é possível encontrarmos soluções, com criatividade e determinação? Fica um alerta: o importante é buscarmos soluções simples, fáceis de serem operacionalizadas e desburocratizadas. Por enquanto, é preciso que deixemos soluções mais intelectualizadas para processos mais complexos. Neste exato momento, resgatar a cidadania desta massa de marginalizados é urgente e prioritário, exigindo a contribuição de todos aqueles que, não excluídos da sociedade, possam oferecer o melhor de seus esforços. A causa é nobre.

ASPECTOS DA DEMOCRACIA INDUSTRIAL

Vivenciar o processo democrático dentro das organizações exige muita habilidade gerencial, na medida em que a delimitação de territórios e a definição clara dos papéis, são essenciais para o funcionamento adequado das estruturas organizacionais.

Em verdade, os detentores de cargos de supervisão são exigidos, a cada instante, no sentido de fazer funcionar o novo modelo, mais participativo, sobretudo na forma de trabalhar com seus subordinados, onde o *feed-back* é constante e de caráter educativo.

É fácil pressupor que pode existir um certo embaralhamento de conceitos, na operacionalização de modelos mais participativos, visto que, não se esclarecendo adequadamente os conceitos e os papéis, a tendência é que se confunda quem é responsável por que. Daí os conflitos passam a ser quase inevitáveis.

Também nessa realidade, surge campo fértil para a disputa de poder, muitas vezes dissimulado mas presente. É evidente que estes espaços, abertos pela indefinição de conceitos, tendem a ser ocupados por profissionais com necessidade de auto-afirmação e vontade de exercer uma liderança não legitimada. Dentro desse contexto, a falta de coesão grupal pode aparecer como elemento importante, contribuindo para a não-afirmação do grupo diante de seus clientes internos ou externos.

Todos esses elementos juntos impactam a “performance” do grupo e minam a liderança natural. Isto pode ser traduzido pelo não comprometimento com as decisões tomadas pela equipe e pela ausência de uma linguagem uniforme e comum. Assim, a somatória destes componentes tende a provocar uma queda no desempenho do grupo e uma descrença em suas reais possibilidades.

O caminho parece ser o de se fazer um grande esforço para se convergir para objetivos comuns, discutidos e aceitos pela maioria, e partir para a ação, com a consistência gerada pelo entendimento dos conceitos e sua prática. Definidos os limites e papéis, fica fácil navegar nas turvas águas da democracia industrial. Sobretudo, quando conscientes de suas funções, os membros do grupo colocam as prioridades do mesmo acima dos interesses individuais.

ILUSÃO, AMOR, E SONHOS

Muitas vezes, nos dá uma vontade tremenda de repensar nossas vidas, pois descontentes, infelizes e insatisfeitos, buscamos encontrar novos caminhos, partindo da premissa de que as dificuldades geradoras dessas condições são criadas pelos outros, especialmente pelos parceiros quando, na verdade, a resposta está dentro de cada um de nós e quanto à responsabilidade, ela é , no mínimo, é compartilhada.

Por outro lado, a facilidade que se tem em jogar a culpa das divergências no parceiro, nos empurra a tentar buscar responsáveis por situações que consideramos desagradáveis, quando na maioria das vezes não existem outros culpados, pois somos nós mesmos os principais causadores destes desencontros.

Acho que o estado de solidão pode trazer respostas que, vindo do interior de cada um, podem levar a novos caminhos, com os mesmos velhos parceiros. Não se trata de adequações ou mesmo de acomodações, mas

de novos compromissos de relacionamento que rompem antigos paradigmas, estabelecidos quando até faziam sentido. Mas, o mundo mudou e com ele as expectativas de cada um, é necessário se estabelecer um novo contrato de relacionamento. Assim, entendendo que a busca da felicidade é um dever de cada um de nós, é preciso mudar, sob pena de fracasso.

Porém, os casais precisam assumir por inteiro os novos desafios e tentar superar as antigas limitações, pois, em não acontecendo as mudanças necessárias que se efetivam no dia-a-dia, a rotina vai eliminar qualquer possibilidade de um novo momento.

Neste instante, vale investir em um mergulho profundo dentro de si, para buscar respostas para tantas questões, ainda sem solução. Definir o que se deseja ser e lutar desesperadamente para conseguir é um imperativo. Este é, talvez, um momento de egoísmo, especialmente segundo os preceitos judaico/cristãos, mas necessário ao processo de renascer. Afinal, quem não é feliz, por mais altruísta que possa ser, não conseguirá fazer ninguém feliz.

A partir deste instante, chegando-se à conclusão de que a “antiga” relação merece um sério investimento, necessário se faz “assinar” um novo contrato de relacionamento que estabeleça limites e realce o respeito mútuo. Em assim sendo, estaremos preparados para vivenciar uma nova realidade onde há lugar para um

“novo” amor e para realizar os sonhos ainda não realizados; possivelmente experimentar a última chance de “amar mais do que o amor é capaz”, segundo Ivan Lins e Victor Martins.

A DOR DO CRESCIMENTO INDIVIDUAL.

O crescimento individual exige muito de nós. Muitas vezes somos levados a profundas e dolorosas reflexões para descobrir o caminho de crescer. Às vezes, precisamos de ajuda especializada, pois o autoconhecimento pode esbarrar em barreiras que podem levar a uma reflexão que exija quebra de antigos valores. E sabemos o quão difícil pode isto ser.

Entretanto, o sofrimento também faz parte do processo, pois o ato de renascer pressupõe perdas e ganhos. É preciso lembrar que fomos educados para ganhar sempre. Mas a sabedoria da vida nos faz encarar as perdas, mostrando o quanto devemos estar preparados para lidar com elas de maneira inteligente, pois, em verdade, não há perdas sem ganhos, nem ganhos sem perdas.

O receio de enfrentarmos perdas, naturais ao longo de nossas existenciais, pode nos levar a não vivenciar por inteiro cada instante de nossas vidas, em razão de tentarmos manipular os conflitos, evitando-os ou minimizando seus impactos, ao invés de encará-los de frente assumindo a dor, quando necessário.

Ao pararmos para pensar sobre um acontecimento específico que nos afetou de alguma maneira, descobrimos que podemos dele extrair aprendizagens importantes que nos preparam para outros instantes da vida. Logo, as perdas vêm acompanhadas de ganhos, o que desejamos não é esquecer a dor da perda mas sim, encará-la como ponto de partida para novas vivências.

A coragem de enfrentar os desafios da vida, pressupõe enfrentarmos as perdas. Mesmo não sendo preparados para isto, vale ousar para tentar a felicidade: afinal, ser feliz é uma dádiva divina que nós, simples mortais, devemos perseguir vida afora.

No entanto, quando ganhamos não contabilizamos as perdas, mas, em verdade, nas batalhas da vida também existem baixas, apesar das vitórias. E da mesma maneira que nos propomos a aprender com as vitórias, é preciso também avaliar as perdas que deixamos para trás quando ganhamos e, mais uma vez, aprender para crescer.

O IMPACTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM NOSSAS VIDAS

Impressionante como estamos participando de uma revolução fantástica na área de informática e, às vezes, não nos damos conta de sua profundidade. Quase que silenciosamente, somos tomados por geringonças cibernéticas que assumem, cada vez mais, papéis importantes em nosso dia-a-dia. Difícil falar de nossa quase dependência deste mundo novo e de horizontes não imagináveis.

A cada dia somos surpreendidos pelas facilidades que esta tecnologia nos coloca à disposição, tornando nosso cotidiano muito mais simples e efetivo. Se no trabalho as decisões tornam-se mais simples e seguras, tendo em vista a qualidade das informações de que passamos a dispor, em casa nos conectamos ao mundo, através da Internet, em um processo de democratização da informação, sem precedentes em nossa história recente.

Paradoxalmente, por outro lado, assistimos a uma queda consistente nos preços dos equipamentos para informática, o que vem possibilitar o acesso a esta nova realidade para milhares de pessoas em todo o mundo. Embora também seja verdade que o chamamento à atualização dos equipamentos ou o aparecimentos de novos softwares, mais simples e de “interfaces” amigáveis, são apelos ao consumo que precisam ser analisados com cuidado.

A facilidade que a informatização vem provocando em nossas vidas é digna de registro, pois, desde um simples preencher de cheques na loja da esquina, ao controle de vôo dos aviões, evitando acidentes, tudo passa pela tecnologia da informação. E isto é apenas a ponta do *iceberg*, pois as possibilidades desta tecnologia são apenas limitadas por nossa capacidade de imaginação.

Podemos imaginar, por exemplo, o impacto da informática na educação, ainda não tão explorada e que por certo modernizará o ensino, quebrando paradigmas e levando ao aluno, de maneira interativa, todo o conhecimento que ele precisa adquirir em um simples CD-ROM, capaz de armazenar milhares de páginas de informações que serão manuseadas da maneira que o

usuário achar mais conveniente e no local que ele também escolher.

A durabilidade de um CD-ROM ultrapassa os trinta anos e navegar por suas páginas é cada vez mais simples e intuitivo. Imaginemos que com essa nova ferramenta de ensino, o aluno pode aprofundar sua pesquisa, se assim o desejar ou navegar na superfície, se já possuir conhecimento sobre a matéria.

É o salto qualitativo que precisamos dar, para entrarmos definitivamente na sociedade da informação, sem considerar que a velocidade do sistema de trocas de informações se acelera a cada instante, toda vez que um fabricante de *chip* consegue produzir um processador mais rápido e isto vem acontecendo sistematicamente.

É importante observarmos que a cibernética está cada vez mais presente na grande maioria dos equipamentos pessoais e nos eletrodomésticos, facilitando nossas vidas em seus mínimos detalhes. Por outro lado, é preciso estar atento para aproveitar todos os benefícios que esta tecnologia nos traz, com o cuidado de não nos deixarmos levar pelo tecnicismo exacerbado que poderia nos tirar a sensibilidade que nos caracteriza como seres humanos.

É a máquina a serviço do homem, facilitando sua vida e executando trabalhos repetitivos, perigosos ou

insalubres, resguardando para nós a tarefa maior de raciocinar e repensar nossa existência.

“ACROSS THE BORDERLINE”

Hoje, 03/07/93, curtia eu o último CD de Willie Nelson, comemorativo de seus 25 anos de carreira (aliás tão bom quanto “Stardust”, um disco fantástico, lançado no final da década de 70), quando me tocou o tema do disco. Além da música ser muito bonita, seu conteúdo nos faz deixar livre a imaginação para, por exemplo, pensarmos em quando é que chegará o dia de atravessarmos mais uma “fronteira”, em nossas vidas.

O cotidiano implacável limita nossa capacidade de abstração e nos impõe uma visão cartesiana do mundo. A lógica e os números prevalecem sobre os sentimentos e somos levados a pensar e agir, limitados por estes referenciais.

Quando estaremos prontos para, mais uma vez, cruzarmos a fronteira e iniciar um novo ciclo de nossas vidas?

Difícil dizer, pois nossa educação nos formou inseguros diante do desconhecido e a vida nos ensinou o valor da

cautela, mesmo quando precisamos fugir da mesmice e dar um passo mais ousado, rumo ao que nós não conhecemos ou dominamos.

O mundo já não é mesmo de alguns minutos atrás, as mudanças se sucedem em uma velocidade louca que nos atordoa e muitas vezes nos paralisa.

Quando iniciou-se nossa educação, as transformações se processavam lenta e evolutivamente, como que nos chamando a participar, sem pressa, e com a certeza de que todos se sentiriam partícipes de todas as mudanças.

Mas as regras do jogo mudaram. Não basta apenas a formação cartesiana, para entender as grandes mudanças. É preciso abstração para repensar o futuro e traçarmos alternativas que a linearidade possui dificuldades para entender.

O mundo não nos fez limitados. Ou nós nos impusemos limites ou fomos levados a acreditar que eles estão muito mais próximos do que na realidade estão.

Os limites, desconhecemos, até o momento que ousarmos conhecê-los. E vale a pena tentarmos.

Não há porque temer o inusitado. Basta que estejamos abertos a aprender e entender o real significado das transformações. Com certeza, a dimensão humana passa a ter o valor adequado que lhe deve conferir a sociedade, sem desculpas ou falsos pretextos.

Para atravessarmos mais uma fronteira e iniciarmos um novo momento em nossas vidas, precisamos romper o medo do desconhecido e estar preparados para saborear as surpresas do amanhã. Como o artista em sua canção, que se permite navegar pelos limites da imaginação, nós, humildes mortais, precisamos mergulhar em nosso interior para depois emergir com a coragem de enfrentar novos desafios e abandonar velhos paradigmas que nos impõem limites e que nos inibem a experiência do que nunca vivenciamos.

A fronteira está próxima. Ousemos, atravessá-la sem medo e com vontade de usufruir os frutos de seus novos encantos, embora nos custe o desconforto do encontro com o desconhecido.

Across the borderline.

OS MITOS DA MEIA IDADE.

Certa vez assisti a uma discussão interessante entre um jovem que exercia um cargo de direção geral e seu subordinado quarentão. Empolgado, em determinado momento, o jovem disse ao seu subordinado que ele precisava se cuidar mais, pois, segundo suas convicções, seu subordinado havia passado da meia idade e, nas entrelinhas, isto significava mais limitações que possibilidades.

Muitas vezes, os jovens esquecem que um dia todos tivemos suas idades e, o mais importante, ousam falar, possuídos de uma experiência que ainda não adquiriram e de uma suposta sabedoria que só vem com o tempo e somente para aqueles que optam pela paciência e pela reflexão.

Já tendo caminhado mais de dois terços de minha vida, venho descobrindo que a melhor idade para se viver é exatamente aquela que se está vivendo. Em verdade, troca-se o conceito de quantidade pelo da qualidade e

descobre-se um fantástico mundo cheio de novas cores, onde o encontro consigo mesmo passa a ter uma importância significativa.

Se às vezes falta vigor físico, sobra sabedoria, paciência para lidar com os impulsos dos iniciantes e capacidade de conviver com situações complexas, sem o destempero dos apressados.

Há pessoas que passam pela vida com tal velocidade que nunca distinguiram a beleza do canto dos pássaros ou o romantismo de um entardecer. Talvez, não tenham tido tempo de sonhar, privando suas almas de seu maior alimento ou mesmo de sair de seu egocentrismo e pensar um pouco mais nos menos afortunados.

No amor, então, não descobriram a importância da parceria, de se dar por inteiro, sem nada exigir e sonhar os sonhos dos apaixonados. É possível até que, com sua pressa, não tenham entrado em comunhão com o Universo, no momento da relação maior.

Mas, não devemos olhar e julgar os mais jovens por suas ações impulsivas. Criados em um novo mundo, diferente do nosso de anos atrás, onde as informações assumem um papel essencial e as transformações ocorrem cada vez mais rápidas, estão eles tentando construir um novo amanhã, ligeiramente apressados, mas preocupados com justiça e qualidade de vida.

Por isso, nós de “meia-idade”, compreendemos o ímpeto dos apressados, pois sabemos que um dia muitos deles, na “meia-idade”, olharão o mundo diferente, com outras lentes e com os sentidos mais acurados e sensíveis.

Afinal, também já aconteceu conosco e a reflexão nos fez repensar nossas atitudes, colocando referenciais de conduta mais adequados, alinhando nosso comportamento às expectativas do cotidiano. Portanto, compreendamos os jovens que ainda pensam ser “donos” do mundo.

TEORIA E PRÁTICA DO “ACOMODOGRAMA”

Em mais de vinte anos trabalhando com processos de mudança, tenho encontrado executivos aparentemente engajados nos projetos de transformação organizacional, com um discurso progressista, mas com uma prática conservadora e, muitas vezes, carregada de corporativismo.

Aos envolvidos diretamente nos projetos, digo-lhes ser natural este tipo de postura, pois, como seres humanos, o novo nos incomoda e assusta.

Não tem sido fácil, dentro desse contexto, manter a motivação do time envolvido diretamente com as mudanças, contudo, quem lida com mudanças precisa aprender a não idealizar o processo como um caminho de desenvolvimento linear, mas sinuoso e cheio de idas e vindas. Por isso, é fundamental darmos um tom pragmático ao mesmo. Afinal, entre o redesenho de um

novo processo e sua efetiva operacionalização, há um longo caminho a ser percorrido, tortuoso, que será vencido pelos determinados, aqueles com capacidade de abstração e uma tremenda resistência à frustração.

Quando a mudança é radical, revolucionária, as dificuldades afloram rapidamente e com múltiplas facetas, existindo sempre o grande perigo de se praticar o “acomodograma”, prática que trata de “mudar” a configuração organizacional mantendo, entretanto, as pessoas mais ligadas ao líder da área, nem sempre as mais adequadas aos novos papéis, fato que acontece mesmo entre os mais ardorosos defensores das mudanças.

O segredo de bem lidar com tantas ambigüidades está em não se perder a visão do todo, não se envolver em jogos políticos e trabalhar os conflitos de maneira madura e profissional. É como enxergar o processo como um imenso tabuleiro de xadrez, desenvolvendo a capacidade de prever todos os passos e recuos que a viabilização dele exige a curto, médio e longo prazo.

Sun Tzu, famoso general chinês, em seu livro “A arte da guerra”, escrito há mais de 2.500 anos já dizia : “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não

conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”.

No campo do comportamento, o fundamental é não esquecer que todos temos possibilidades e limitações e, portanto, estamos sujeitos a erros e a momentos infelizes. O importante é tentar encontrar sempre soluções alternativas para eliminar ou minimizar os problemas existentes ou em potencial e, assim, evitar com habilidade o aparecimento do “acomodograma”.

Congruência e transparência são essenciais para o sucesso de um processo de transformação porque geram confiança e credibilidade. Os deslizos, quando acontecem, devem ser tratados de forma direta, sem rodeios, mas com a devida habilidade política.

Mas não se engane : mesmo os programas mais participativos podem exigir, em um determinado momento, posturas mais assertivas, com a finalidade de quebrar a inércia que o *status quo* impõe e com isso, literalmente, viabilizar a mudança.

AS DIFÍCEIS DECISÕES EM GRUPO.

Tenho vivenciado situações interessantes quando trabalho em grupo e sou levado a tomar decisões, também em grupo. Tais situações revelam ambigüidades que conceitualmente não aceitamos, mas que, na prática são realidades.

A primeira delas relaciona-se com nossa habilidade de discutir (construtivamente), temas que podem gerar várias interpretações, mas que exigem a convergência para uma única decisão. Difícil aceitar e “piramidar” em cima das idéias dos outros, sem usar o silêncio do aparente escutar, para buscar fortes contra-argumentações, muitas vezes necessárias, simplesmente, porque não nos propusemos a ouvir atentamente nossos interlocutores e a aproveitar adequadamente seus apportes.

Certas atividades tendem a nos levar a entender e aceitar melhor o papel de membro de uma equipe, com um pouco mais de facilidade, na medida em que nos levam aos bastidores do espetáculo, longe dos refletores, embora tenhamos e saibamos que temos uma contribuição importante na “peça”. Com certeza, quem trabalha em áreas de apoio sabe bem do que falo.

Bem, se é difícil chegar a uma decisão consensual, muito mais é aceitá-la e praticá-la como sendo uma decisão de todos, embora assim deva ser. Afinal, como fica um grupo que após longa discussão, decide por uma alternativa e alguns poucos membros que não tiveram argumentos convincentes, técnicos ou políticos, manifestam sua insatisfação para pessoas estranhas ao grupo ? Um desastre! Essa atitude, em minha opinião pouco profissional, mina de forma paulatina e inapelável a imagem do grupo e revela que o pior do ranço do individualismo ainda não acabou.

Por outro lado, todos sabemos que trabalhar em grupo não é viver em constantes reuniões. Muitas e muitas vezes, somos levados a decidir, face à variável tempo, por exemplo, sem ter a oportunidade de consultar todos os membros do grupo e nem por isso deixamos de estar trabalhando em grupo; mesmo porque, com o envolvimento, a posteriori, fica salvaguardada a integridade do mesmo.

Nestas ocasiões, onde a dimensão tempo pressiona para uma tomada de decisão rápida, o que acontece com muita frequência, a consistência do grupo precisa ser mantida e as possíveis divergências discutidas única e exclusivamente com quem de direito ou em fórum apropriado, para se manter a coesão grupal aos olhos dos clientes internos.

Assim, embora possa parecer fácil compartilhar decisões, a experiência nos mostra o quanto é difícil lidar com opiniões contrárias às nossas, mesmo quando indiscutivelmente melhores. O caminho, para superarmos esta limitação está em se trabalhar com franqueza e abertura, na busca da melhor alternativa, sem preocupação maior com a autoria. Afinal, nosso papel como profissionais de Recursos Humanos está em atuar competentemente nos bastidores, responsáveis, muitas vezes, pela “performance” daqueles que, iluminados pelos refletores, recebem os aplausos da platéia.

O DESAFIO DA COESÃO GRUPAL.

Trabalhar em times exige muito esforço de cada um de seus membros, no sentido de buscar a coesão do grupo, para as decisões tomadas pela equipe. Não são raras as vezes em que, após longas discussões, o time tem de superar as divergências internas, para mostrar-se uno, um bloco monolítico que apresenta-se ao público cliente, consciente se vai gerar respeito e credibilidade, pelas suas atitudes.

As divergências, sempre bem-vindas, precisam ser discutidas até a exaustão, porém, após a decisão ter sido tomada, qualquer que tenha sido o método utilizado, o time tem de assumi-la por inteiro, sem passar para outrem qualquer sinal de disputa interior que possa ter acontecido. É difícil, mas sábio.

É assim que se constrói a coesão de um grupo. E deve ser assim, mesmo que seja dura a trajetória, é o caminho que vislumbramos para formar um time eticamente forte. Muito embora alguns ainda possam

pensar que a ética depende da ótica, é preciso salvaguardar o espírito ético que deve permear as ações do time, que gera a credibilidade e o respeito de todos.

Vale acrescentar que no relacionamento com terceiros, o time precisa se apresentar coeso, não apenas no verbal, mas, sobretudo no não-verbal, pois os clientes estão sempre atentos às palavras e aos gestos dos membros da equipe. Por isso, mostrando-se homogêneo, falando a mesma linguagem, o time reforça sua ação e em consequência, seus resultados.

Por outro lado, a confiança entre seus membros precisa ser constantemente reforçada e, para isso, o exercício da abertura e da franqueza deve ser permanente, superando-se as limitações que a falta de diálogo impõe e as barreiras que a verdade às vezes gera. Porém, a crítica concomitante e o *feed-back* constante, ajudam a ultrapassar os problemas do relacionamento interpessoal.

Mas, é importante não esquecer que a confiança interna do time, representado por cada um de seus membros, é também uma conquista que se solidifica a cada movimento do grupo e um objetivo a ser perseguido diuturnamente. Idas e vindas são naturais e fazem parte do processo mas o que verdadeiramente importa é o crescimento do time, rumo à coesão.

EMPRESA FAMILIAR OU MULTINACIONAL: UM DILEMA PARA O EXECUTIVO

Em minha trajetória profissional, tenho tido oportunidades seguidas de trabalhar em empresas multinacionais, onde comecei como “trainee” e em empresas familiares. Estas experiências me credenciam a opinar sobre vantagens e desvantagens que essas empresas oferecem, sem nenhum pré-julgamento, mas ancorado na vivência do dia-a-dia.

Em primeiro lugar, há sempre pontos positivos e negativos, qualquer que seja a escolha. Entretanto, vantagens ou desvantagens podem ser potencializadas, dependendo das pessoas que dirigem estas organizações, independentemente de sua origem.

Certa ocasião, trabalhei em uma grande multinacional, onde seu presidente tinha tanto ou maior poder que muitos acionistas, com os quais tive oportunidade de

trabalhar. A distância da matriz e o prestígio que lá gozava, transformava-o numa espécie de semideus. Vale lembrar que este excesso de poder nem sempre é exercido em benefício da própria empresa, estando muitas vezes vinculado à necessidade de auto-afirmação do executivo.

Por outro lado, convivi com acionistas que possuíam sensibilidade aguçada para negócios, aliada a um entendimento de que era preciso profissionalizar a empresa e descentralizar o poder de decisão. É bem verdade que, em alguns momentos, havia recaídas, mas também é verdade que qualquer processo de mudança convive com ambigüidades.

Em paralelo, trabalhar em companhia nacional familiar significa estar junto do poder maior, onde não existe outra instância a se recorrer; ou o projeto está aprovado ou não, independentemente do valor do investimento. Para mim, esta é uma grande vantagem, embora muitas vezes tenha sofrido em razão dos critérios utilizados na aprovação, como co-responsável que sempre me senti.

Entretanto, salvo raras e honrosas exceções, há pelo menos dois aspectos que considero importantes e que acabam por prejudicar a gestão das empresas familiares brasileiras: visão empresarial imediatista e falta de cultura em Recursos Humanos. Na visão imediatista, identifico que o “vale o aqui e agora”, em muitos casos prejudica a perenidade dos negócios e tende a confundir

a figura do acionista maior com a da própria empresa e, também, por não possuir uma cultura voltada para os Recursos Humanos, seus empregados fazem o que lhes mandam, sem o compromisso da parceria e sem se sentirem partícipe daquilo que produzem.

Estes fatores, quando conjugados, tendem a criar um ambiente pouco propício ao desenvolvimento da excelência empresarial que privilegia a ética do alto desempenho, na medida que não identifica o norte para onde a empresa deve caminhar, desperdiçando energias e restringindo a visão do todo, por deixar de incentivar a participação dos empregados nas decisões que os afetam.

Mas, vale observar que com a globalização da economia e a concorrência internacional, as empresas familiares estão se equipando para se ombrearem às companhias de padrão internacional, procurando buscar maior produtividade e competitividade nos mercados em que atuam. Isto equivale a dizer que as diferenças entre multinacionais e familiares estão muito mais focadas nas diretrizes propostas por seus gestores, do que na origem de seu capital.

No entanto, ainda há empresas familiares que não atuam com padrões de gestão atuais e com práticas gerenciais de nível internacional que perderam o bonde da história.

O dilema está em saber que carreira se quer construir, para depois tentar encontrar a empresa que crie condições que este objetivo ser alcançado, seja ela familiar ou não. Ao mesmo tempo, levar em conta os valores que possuem seus dirigentes, pois eles poderão ser o diferencial qualitativo, em seu processo de escolha.

A INTEGRAÇÃO ESCOLA/EMPRESA

Tem sido muito gratificante para mim, ter oportunidades de compartilhar com jovens estudantes um pouco de minha experiência como executivo. Parece sumamente importante compatibilizar a teoria ensinada pela escola, com a vivência do dia a dia do executivo, na medida em que torna-se enriquecedor para os estudantes verificar como se operacionalizam os conceitos.

Importante ver temas atuais sendo discutidos com quem os está pondo em prática e mais, ter a chance de ter contato com enfoques diferentes. Este processo propicia um embasamento teórico/prático tão interessante que somente o relacionamento escola/empresa pode oferecer.

Por outro lado, as empresas, na medida que expõem suas soluções e discutem abertamente com estes jovens, também suas dificuldades, criam uma excelente imagem em um núcleo gerador de opiniões. Destaque-se também que ali poderão estar futuros colaboradores da

empresa, mesmo que comecem como estagiários ou mesmo “trainee”.

Além do mais, pratica-se a responsabilidade social da empresa pois neste palco, ela contribui para a formação de futuros cidadãos, compartilhando com eles a experiência prática de seus executivos. Assim, com o estreitamento das relações escola/empresa, beneficia-se o aluno, pelo contato com a realidade das organizações, a escola que pode ter a grande oportunidade de ajustar seus currículos às necessidades das empresas e finalmente, as organizações que além de levarem sua contribuição a um público interessante, aproximam sua imagem da imagem àquela da escola.

Houvesse um intercâmbio maior entre estas duas instituições, com certeza haveria um melhor direcionamento na formação dos futuros profissionais, muito mais próximos das necessidades do mercado de trabalho, com ganhos para todos.

Em paralelo, combinar este contato com um intercâmbio mais intenso, tipo estágio estruturado, traria mais benefícios para os interessados, especialmente para aqueles que pensam no futuro. Sabemos o quanto de distorção existe na maioria dos programas de estágio mas, através de um trabalho de conscientização, na escola e nas empresas, poderíamos reverter esta situação que deixa o estagiário na simples condição de

mão de obra qualificada, barata e sem nenhum vínculo empregatício.

Se o objetivo maior do estágio é complementar, com a parte prática, a formação do aluno e se esta formação também se coloca como importante para as organizações, é preciso repensar os atuais modelos de estágio, estruturando-os de maneira a lhes dar a consistência técnica de que tanto necessitam. Isto feito, o benefício deve ser saboreado por todos os envolvidos, lembrando que um bom programa de estagiário deve ser a base para um sistema consistente de formação de “trainees”.

É PRECISO REAPRENDER A AMAR

Os anos passam rapidamente. Nesse processo, é preciso compreender que cada fase da vida tem sua cor predominante e é necessário estar disposto a vivê-la intensamente, com todas as suas particularidades.

O caminho não nos parece árduo, mas exige de nós autocrítica e humildade. Afinal, às vezes, é difícil assumir que é preciso reaprender a aprender, com todas as mudanças que estão ocorrendo no mundo e na cabeça das pessoas. Estas transformações mexem, não apenas com nossos valores , mas também com nossas emoções.

Sentir que é chegado o momento de assumir uma nova postura diante da vida, exige reflexão e muita capacidade de dar de si. É quando se deixa de lamentar o que não se fez nos anos passados e se descobre a

imensa possibilidade de viver cada nova fase da vida, com seu colorido próprio e suas emoções.

Dentre as transformações que sofremos com o passar dos tempos, nós, seres humanos, precisamos entender as mudanças qualitativas que a vida vai sabiamente nos oferecendo e desenvolver um esforço suplementar para vivê-las da forma mais profunda possível.

Assim, no campo do amor, é também preciso reaprender a amar constantemente. Mas como? Simples. Da predisposição de encarar a vida com suas novas facetas, urge repensar as formas de amar, com foco na parceria e ênfase no prazer. É redimensionar o antes, o durante e o depois, procurando maximizar cada instante de encontro, de amor.

Utilizando um pouco de altruísmo, é dar um pouco mais de si, sem perder de vista suas próprias necessidades.

Latente, esta força interior nos impulsiona na direção da sensibilidade e da criatividade. Intuitiva, brota espontânea e natural.

Mas é possível reaprender a amar sem parceria? Não! Mas acho que vale o chamamento para uma aprendizagem a dois, onde o processo é, sem dúvida, o de crescimento e das descobertas.

Afinal, reaprender a amar somente é possível com a prática do dia-a-dia, da conjunção de desejos e da vontade férrea de viver o amor a dois.

ENTENDER E SER ENTENDIDO

Acreditar na premissa que as pessoas estão predispostas a lhe entender e, com isso, dar-lhe um tratamento condigno ao que você representa como Ser Humano, com valores próprios e por que não dizer, únicos, embora ainda longe de ser uma realidade é um desafio àqueles que, como eu, acredita nas pessoas.

A par do egocentrismo e da pouca sensibilidade que o chamado mundo moderno impõe, há, em contrapartida, um movimento de conscientização das pessoas na direção de tornarem-se mais susceptíveis à essência de seus semelhantes e de desenvolverem maior respeito às diferenças individuais.

Acredito que uma parte importante deste desafio passa pelo exercício de ouvir com muita atenção o outrem e, através da leitura adequada do seu comportamento, ajustar suas expectativas e conseqüentes ações. Muito embora, sabendo que o narcisismo vem crescendo entre

as chamadas classes mais esclarecidas e, consequentemente, impactando os resultados que esperamos, existe uma expectativa real de reversão de quadro, a partir do encontro dessas pessoas consigo mesmas.

A partir do momento em que elas conseguirem encontrar dentro de si o que tanto buscam fora, mudarão suas perspectivas sobre a vida e seu relacionamento com outras pessoas, com um ganho qualitativo significativo, alicerce para uma nova base de entendimento entre os seres humanos.

Mas, enquanto não vem o despertar dos gigantes adormecidos, o que fazer? Exercitar a tolerância e assumir uma postura, não de confrontação, mas de entendimento do processo de amadurecimento de cada um e entender que, muitas vezes, para superarmos determinados impasses precisamos passar por certas provas para continuarmos crescendo, e isto, embora possa parecer difícil, com um pouco de altruísmo conseguimos minimizar estes desencontros.

Felizes daqueles que entendendo as possibilidades e limitações das pessoas, navegam pela vida com a tranquilidade do dever cumprido e a certeza de que a sua parte foi cumprida, não importando o que os outros possam pensar. E aqui não cabe nenhum sentimento de culpa.

Este é o desafio que nos toca e nos impulsiona a superar os pequenos dissabores da vida, porque há algo maior que a intolerância e a insensibilidade de uns poucos, capaz de nos fazer superar determinados conflitos: a possibilidade do amor maior entre as pessoas.

Vale acreditar nas pessoas! Desencontros tendem a ser pontuais e, na maioria das vezes, nada que uma certa dose de humildade não possa curar. É só tentar.

REFLEXÕES

Tenho pensado muito sobre o futuro da área de recursos humanos, porque também muito se tem falado a respeito. Uma observação atenta dos diversos prognósticos, leva-me a crer que poucos conseguem enxergar com clareza o que nos espera.

Quando você ouve o executivo principal de uma empresa falar, conclui que ele já não aceita o perfil anterior do profissional de recursos humanos, mas ainda tem dificuldades em definir o que realmente quer e deseja. Se de um lado, as tradicionais funções perderam sentido, as novas provocam arrepios. E porque?

Há um mundo novo que muda de desenho a cada instante. Este mundo privilegia as pessoas e as classifica de forma completamente diferente da atual. Além de lidar com pessoal muito mais esclarecido e, portanto, mais exigente, novas formas de organização do trabalho e de relacionamento empresa/empregado começam a tomar contornos diferenciados.

Já se ouve falar no executivo interino, aquele que é escolhido para cumprir uma missão especial por um determinado período de tempo. Paralelo, o conceito de terceirização evolui e toma corpo, não mais focado unicamente em custos, mas em produtividade. Com isto, o quadro das empresas vêm se tornando mais enxuto e especializado, portanto, exigindo um novo e especial tipo de tratamento.

Por outro lado, trabalhar em equipe já é uma crença e sinônimo de maior eficácia organizacional. Também está mudando rapidamente o conceito de liderança. O velho chefe dá lugar ao facilitador que não impõe o como fazer, mas facilita o conhecimento e as habilidades do grupo, quando já não é eleito por ele, como no caso dos times autônomos.

Há quase consenso que os atuais sistemas de remuneração estão falidos. Fala-se em pagar por habilidades e o velho conceito de cargo tende a ser entendido por “espaços virtuais ocupados por período de tempo” e que, com a redução dramática dos níveis hierárquicos, as carreiras sofrerão um tremendo impacto, pois as organizações estão cada vez mais horizontalizadas e oferecendo menos oportunidades de acesso vertical. E mais, creiam-me, cada um é dono de sua própria carreira!

Além dos desafios acima colocados, a transição entre o modelo tradicional de organização e o novo, voltado

para o *business*, exige alguém com capacidade de assegurar o sucesso da implementação, navegando pelas ambigüidades da mudança, sem receio do novo, enfrentando sua sinuosidade e exigindo coerência de seus pares, tudo em nome da transparência e da credibilidade.

Mas que não se limite a estes monstruosos desafios: uma nova parceria com marketing estende a atuação de recursos humanos ao cliente externo, fazendo-o entender como funciona a empresa e como tirar maior proveito deste novo relacionamento/parceria. Sem falarmos dos fornecedores também externos, para quem, na maioria das vezes, é preciso transferir tecnologia para ter insumos compatíveis com as exigências dos clientes.

Assim, estar apto e disponível para absorver e praticar novas tecnologias de educação de adultos, objetivando preparar seu quadro de pessoal para levar a empresa a competir com as melhores do mundo, passa a ser um importante requisito. Isto sem falar no esforço de desenvolvimento de empreendedores da base da pirâmide, onde de maneira efetiva muita coisa acontece, que passa a ser mandatário neste novo perfil que se desenha.

Por isto, é preciso estar também preparado para aprender a aprender e a difundir este conceito, a partir de sua internalização e focar sua atuação nos objetivos

empresariais, deles não se afastando, a não ser para montar estratégias e táticas para alcançá-los; estar impregnado pelo social e ser um tradutor fiel, em sua melhor expressão, do que ocorre fora da organização para poder contribuir em seu planejamento, são funções que se agregam às novas atribuições deste profissional.

Assim, a mim não assustam os negativistas de prontidão. Recursos Humanos não vai acabar! Vai sim, mudar de configuração para atender melhor a empresa e seus clientes, assumindo novos paradigmas que revitalizarão a área e a tornará muito mais contributiva no processo empresarial. Entretanto, fica para reflexão o grande desafio: para trabalhar com gente é preciso ser, antes de tudo, gente e isto exige mudança de postura e aquisição de novas habilidades. Estamos preparados?

O AUTOR A DUAS VOZES

Assim que sentei para escrever estas notas, lá estava ele, diante de mim, os olhos cheios de simpatia e o sorriso de quem se predispõe a compreender. Foi fácil reconhecê-lo.

-Ovídio, você por aqui?

Era de fato, “o velho”, como todos chamavam, carinhosamente, o superintendente da fábrica Recife, da Souza Cruz.

Eu o conhecera há pouco, apresentado por Fernando Antônio da Silva, em seu livro “Administrando Pessoas”.

O autor, então com 24 anos e ainda um simples *trainee*, fora atropelado verbalmente por um chefe de seção: “vocês, *trainees*, têm formação superior, mas não sabem de nada; vivem chateando a gente com perguntas imbecis”.

“O velho” acalmou a revolta do jovem com esta lição de vida: “na existência, filhote, a compreensão tem de partir do mais esclarecido. É você que tem que procurar compreendê-lo e não o contrário, como você pensa”.

- Ovídio, você por aqui?
- Vim porque talvez possa ser útil.
- Acertou, como sempre. Você conviveu com Fernando. Sabe quanto ele ama o que faz. Gostará de saber que, vivendo no sul há cerca de 20 anos, morando hoje em São Paulo, ele ocupa, na VCP - Votorantim Celulose e Papel, o cargo de diretor administrativo.
- Sempre imaginei para ele um futuro de sucesso.
- Fernando Antônio, que sonhava ser arquiteto, acabou, por vocação humanista, formando-se em Administração de empresas. Tornou-se um *expert* em Recursos Humanos. E é curioso lembrar que tudo começou na Souza Cruz, em Recife. Depois disso, ele passou pelo antigo Peg & Pag, pela Roche, Eternit, novamente Souza Cruz e pelas Indústrias de Papel Simão. Pegou em cheio - e, aplicado como é, absorveu inteiramente - o impacto da globalização.
- Já em nosso tempo a divisa era: fazer sempre bem o que tem que ser feito.

- Leia o livro. É um proveitoso passeio por entre surpresas e revelações. A oportunidade de dividir com o cronista a influência da visita que fez ao Japão, seu envolvimento íntimo com a verdadeira reengenharia, o TQC e com outras tecnologias, enfim, subsidiam no presente Recursos Humanos.

- Os mundos por onde tem andado meu “trainee”!...

- Fernando vai além dos limites do RH. Defende estratégias e conceitos que apontam para a substituição do antigo e conflitante ganha/perde, para o moderno e conciliador ganha/ganha. Faz mais. Transpõe para o cotidiano as “leis” do moderno Recursos Humanos. E obtém com isso verdadeiras lições de comportamento. Veja estas páginas...

- Um momento, desculpe a interrupção. Penso que a apresentação de um livro deve ser feita como se se tratasse de um filme: ficar nas impressões gerais, não contar toda a história e muito menos o desfecho. Isso estragaria o interesse e o prazer do outro em ver e ele próprio descobrir o que lhe reserva o tal filme. Concorda?

- Em gênero, número e grau.

- Então, adeus, já vou indo. Até o próximo, meu caro.

- Até o próximo, “velho”. E muito obrigado, amigo.

Depois que Ovídio se retirou, senti que era oportuno acrescentar um *post-scriptum* ao nosso “diálogo”. Ficou assim:

“Administrando Pessoas”, de Fernando Antônio da Silva, merece a atenção de executivos de Recursos Humanos, de Diretores funcionais e operacionais e de estudantes da matéria.

Merece também a reflexão de membros de Conselhos de Administração, comumente longe demais do maior patrimônio de uma empresa: gente.

É uma valiosa contribuição de um bem sucedido profissional de Recursos Humanos.

Janeiro de 1996,

Paschoal Ricardo Netto

Foi Presidente Executivo das Indústrias Gessy Lever Limitada(1974-84). É atualmente sócio da Patri Consultoria e Assessoria Ltda., com sede em Brasília.

Fernando Antônio, começou sua carreira em manufatura, mas foi em recursos humanos que encontrou sua vocação. Com mais de vinte anos de carreira, teve a oportunidade de trabalhar em empresas de porte como Souza Cruz, Roche, Eternit e atualmente é diretor da Votorantim Celulose e Papel, sempre contribuindo para a valorização do Ser Humano.

Nesse período, vivenciou vários processos de mudança e sempre esteve atento para que a dimensão humano fosse tratada de maneira adequada, o que faz com que seu trabalho seja considerado diferenciado, no sentido de contribuir para a melhoria da eficácia empresarial.

Em paralelo, suas idéias e ações tem estimulado o entendimento do homem como ser integral (espírito, cérebro e coração) e grande diferencial, como alavancador das grandes transformações, neste mundo competitivo que enfrentamos.

ADMINISTRANDO PESSOAS

“A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, sempre se preocupou com um dos aspectos fundamentais de sua missão: dar sempre uma contribuição decisiva para o avanço do conhecimento em Gestão de Empresas.

A RAE - Revista de Administração de Empresas tem sido o veículo principal de divulgação dos modernos conhecimentos administrativos.

Profissionais como Fernando têm sido sempre convocados pela EAESP/FGV a dar depoimentos sobre experiências relevantes em Gestão de Empresas.

Da conjugação destas três vertentes nasceu a idéia de publicar esta obra, como um testemunho do que está se fazendo de importante para a melhoria da qualidade dos processos administrativos.

Com satisfação convidamos profissionais, executivos e estudiosos à leitura de um firme depoimento sobre a moderna gestão. A contribuição da VCP não pode e não deve ficar restrita a poucos e este, com justiça, constitui-se em um dos maiores méritos desta conjunção feliz de esforços que reúne a Academia e os Profissionais de Administração com o objetivo de aprimorar a qualidade de vida e de gestão em nossas empresas.”

Alain Florent Stempfer - Diretor

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getúlio Vargas

“Fernando é um dos primeiros profissionais da área de recursos humanos no Brasil a aplicar os novos conceitos de parceria com as demais áreas da empresa, possibilitando mudanças organizacionais e comportamentais profundas, com o apoio e comprometimento generalizado. Esta vivência, aparece refletida em um estilo leve e descontraído e nos permite conhecer uma abrangente experiência de vida.”

Raul Calfat - Diretor Superintendente

Votorantim Celulose e Papel S.A.

“Uma das grandes vantagens do executivo de sucesso é tirar o que há de mais positivo de suas experiências cotidianas. Numa leitura agradável, Fernando nos leva a uma profunda reflexão de assuntos extremamente atuais”.

Roberto Habermeld - Diretor Superintendente

Dixie Toga S.A.